

Comprendre la
Responsabilité sociale
de l'entreprise et **AGIR**
sur les bases de
la norme **ISO 26000**

Auteurs : Marie-France Turcotte, Louis Langelier, Marie Hanquez et Marie-Claude Allard,
Thérèse Desrochers, Mickaël Tirilly

Liste des collaborateurs : Kadia Georges Aka, Joseph Attoungbré, Juliette Biao, Pierre Biélande,
Isabelle Blaes, Jean Cadieux, Maria Charaf, Serge De Backer, Thérèse Desroches, Didier Gauthier,
Amparo Jiménez, François Labelle, Annie Lachance, Mathieu Larocque, Mario Roy

ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie



Comprendre la
Responsabilité sociale
de l'entreprise et **AGIR**
sur les bases de
la norme **ISO 26000**

Conception et infographie: Perfection Design Inc.

Révision linguistique: Marie-Andrée Lallier

Correction d'épreuves: Judy Quinn

ISBN: 978-2-9812836-0-3

Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases
de la norme ISO 26000 (version imprimée)

ISBN: 978-2-9812836-1-0

Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases
de la norme ISO 26000 (pdf)

© Marie-France Turcotte, Louis Langelier, Marie Hanquez, Marie-Claude Allard,
Thérèse Desrochers et Mickaël Tirilly, 2011

©Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, 2011

IEPF

56, rue Saint-Pierre, 3^e étage

Québec (Québec) G1K 4A1 Canada

Téléphone: 418 692-5727

Télécopie: 418 692-5644

Courriel: iepf@iepf.org

Site internet: www.iepf.org

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2011

Cette publication a été imprimée avec des encres végétales sur du papier recyclé.

Québec, Canada 2011.

Imprimé au Canada/Printed in Canada

Comprendre la
Responsabilité sociétale
de l'entreprise et **AGIR**
sur les bases de
la norme **ISO 26000**

Auteurs : Marie-France Turcotte, Louis Langelier, Marie Hanquez et Marie-Claude Allard,
Thérèse Desrochers, Mickaël Tirilly

Liste des collaborateurs : Kadia Georges Aka, Joseph Attoungbré, Juliette Biao, Pierre Biélande,
Isabelle Blaes, Jean Cadieux, Maria Charaf, Serge De Backer, Thérèse Desroches, Didier Gauthier,
Amparo Jiménez, François Labelle, Annie Lachance, Mathieu Larocque, Mario Roy

ORGANISATION
INTERNATIONALE DE
la francophonie

Préface

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) n'est pas qu'un concept théorique à imprimer sur de jolies brochures ni une expression en vogue à inscrire inconsidérément lorsqu'on présente son organisation dans des demandes de financement. C'est d'abord une orientation stratégique et un ensemble de pratiques qu'une organisation décide d'adopter pour accomplir de manière efficace sa mission : il n'est pas possible d'obtenir le droit d'exercer ses activités sans le consentement des principales parties prenantes; il n'est pas possible de développer ses marchés sans une réputation d'organisation responsable et sans faire la preuve que cette réputation est fondée; il n'est pas possible d'obtenir de financement sans respecter les principes de bonne gouvernance. Dans ce contexte, agir conformément aux principes de la RSO devient une nécessité pour toute organisation. Pour les organisations, il s'agit non seulement d'un moyen de contribuer au projet général de développement durable, mais aussi d'une façon de s'assurer une place enviable dans leur champ économique.

Si auparavant nous pouvions trouver ici et là des exemples de pratiques relatives à la RSO, des propositions particulières de définitions et de formulation de principes, depuis la publication de la norme ISO 26000 sur la RSO, nous avons à notre disposition une définition validée par des centaines d'experts de partout dans le monde et un ensemble cohérent et formalisé de lignes directrices destinées à aider les organisations à assumer la responsabilité des effets de leurs décisions et de leurs activités. Il reste maintenant aux organisations à mettre en œuvre des pratiques et, certes, ce n'est pas une mince affaire. À cet égard, *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000* arrive à point. Cet ouvrage propose une synthèse des principaux éléments de la RSO, tels que décrits dans la norme ISO 26000; de plus, il présente des exemples d'entreprises de la francophonie qui ont mis en place des mesures favorisant les pratiques responsables, et il suggère des outils pour y arriver.

L'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF) s'emploie depuis longtemps à promouvoir les questions de développement durable. Cela constitue un de ses domaines principaux

d'intervention. L'IEPF s'est donc aussi engagé à diffuser les connaissances sur la RSO, celle-ci étant le moyen par excellence pour les organisations de contribuer au développement durable. Plusieurs livres ont déjà été publiés sur ce sujet dans la collection « Points de repère », notamment : *Responsabilité sociétale – Inventaire d'outils* (2007) et *Responsabilité sociétale – Terminologie en français de la R.S. pour le développement durable* (2007). Nous sommes fiers de nous associer au présent ouvrage et de le rendre le plus largement accessible. Nous espérons qu'il vous inspirera au quotidien dans les démarches que vous menez pour intégrer la responsabilité sociétale dans vos organisations.

Fatimata DIA Touré, directrice,

Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF)

Avant-propos et remerciements

La responsabilité sociétale des organisations (RSO) n'est pas un concept totalement nouveau. Dans certains milieux, on parle de responsabilité sociale d'entreprises depuis plus d'une cinquantaine d'années, tandis que, de tout temps, plusieurs entreprises et organisations de tous genres ont appliqué avant la lettre des principes de la RSO. La publication de la norme ISO 26000 sur la RSO apporte toutefois quelque chose de très neuf. En effet, la norme donne une définition de ce qu'est la RSO validée par des experts venant de tout type d'organisations et d'entreprises de partout dans le monde, et formalise ce qui est attendu de la part des organisations en ce qui concerne les pratiques responsables.

L'idée de concevoir le présent ouvrage est venue lorsque j'ai assisté comme observatrice à des réunions d'élaboration de la norme ISO 26000. Je me souviens qu'au cours de la première réunion de travail à laquelle j'ai eu l'occasion de participer, Boufeldja Benabdallah¹ m'a remis quelques publications de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF) portant sur la RSO. Je me suis alors dit qu'il faudrait produire un nouvel ouvrage dans la collection « Points de repère » à l'issue de l'élaboration de la norme ISO 26000. L'objectif de ce livre serait de synthétiser les principaux éléments de la RSO, tels que définis dans la norme ISO 26000, et de les illustrer avec des cas concrets d'entreprises du monde francophone. C'est ce que propose *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*.

L'élaboration de la norme est le fruit de la participation de plus de 500 experts à de nombreuses rencontres qui se sont déroulées de 2005 à 2010. Toute mon admiration va à ces personnes qui se sont investies dans ce projet bien au-delà de ce qui est normalement attendu et qui ont travaillé sans relâche, souvent à titre bénévole. Bien que les participants aient parfois émis des opinions divergentes au cours de ces réunions, l'enthousiasme au sujet de l'importance du projet d'offrir un guide sur la RSO valable pour l'ensemble des organisations du monde entier y était palpable.

1. Ancien responsable de projet de l'IEPF, actuellement secrétaire au Programme de déploiement de la norme ISO 26000, Réseau Normalisation et Francophonie (RNF).

L'IEPF a dès le départ compris la nécessité d'assurer la présence francophone au processus d'élaboration des lignes directrices énoncées dans la norme et à cet effet a soutenu la formation d'un groupe de travail composé de francophones, le *French-speaking Task Force*, l'un des regroupements qui ont été reconnus par la norme ISO 26000. Un des apports de ce groupe de travail a été d'insister pour établir le lien fondamental entre la RSO et le projet général de développement durable. Participer au *French-speaking Task Force* a été pour moi une occasion unique de rencontrer des personnes qui travaillent à faire avancer les mesures favorisant la RSO et sont une véritable source d'inspiration. Je les remercie toutes pour leur ouverture, leur aide et leur amitié. Quelques-unes d'entre elles ont pu accepter l'invitation à contribuer à cet ouvrage.

Mon apport principal à ce guide a sans doute été de pouvoir rassembler des auteurs et des collaborateurs passionnés et de talent, de même que des moyens pour assurer la mise en œuvre de cet ouvrage. Je remercie les cinq autres auteurs qui se sont engagés avec moi dans l'équipe de rédaction. Je remercie les collaborateurs d'avoir accepté de témoigner de leur expérience ou de nous avoir fait part d'exemples illustrant concrètement divers aspects de la RSO. Je remercie le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour le soutien financier sans lequel nous n'aurions pu préparer ce livre. Le soutien du Fonds Sheitoyan de la Fondation de l'UQAM a aussi été très apprécié et fort utile pour terminer le travail. Je remercie en outre l'IEPF pour le soutien financier qui a permis la publication de l'ouvrage et sa diffusion.

C'est aussi l'IEPF (par l'intermédiaire de Boufeldja Benabdallah, responsable de ce projet pour la Francophonie) qui m'avait invitée à Marrakech en 2005 au Séminaire international sur la RSO et ensuite pour participer pour la première fois aux travaux de l'ISO 26000, et je l'en remercie vivement. Ma présence à d'autres réunions, de même que celle de Marie-Claude Allard et de Marie Hanquez, ont été possibles grâce à la collaboration, notamment, du Bureau de normalisation du Québec, du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable, de la Confédération des syndicats nationaux (Québec, Canada) et de la délégation de la Belgique. Nous leur exprimons notre reconnaissance.

Marie-France Turcotte, Ph.D.

Professeure titulaire, École des sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal

TABLE DES MATIÈRES

Introduction ISO 9000, ISO 14000 et maintenant... ISO 26000!	1
Du rêve à la réalité.....	2
Un objet différent.....	3
Comprendre et agir.....	4
Des bénéfiques nombreux.....	5
Comment lire ce livre?.....	6
1. La responsabilité sociétale : un mouvement mondial	11
L'investissement responsable, une nouvelle réalité.....	12
Définitions.....	14
Présentation de la démarche.....	15
Tableau 1 : Questions centrales et domaines d'action de la norme ISO 26000.....	17
2. Comprendre les questions centrales et les domaines d'action qui leur sont associés	21
I. Gouvernance de l'organisation et principes de responsabilité sociétale	21
CAS : Avec Plaisirs.....	21
Tableau 2 : Principes de la responsabilité sociétale.....	26
Outil – Gouvernance locale.....	27
Outil – Gouvernance.....	28
Gouvernance : <i>Comment s'y prennent-ils?</i>	29
II. Droits de l'homme	30
CAS : Deve Network – Pour une équité professionnelle mesurable.....	30
1. Obligation de vigilance	39
Outil – Auto-évaluation.....	39
2. Situations présentant un risque pour les droits de l'homme	40
3. Prévention de la complicité	41
Outil – Liste de vérification.....	41
4. Résolution des griefs	42

5. Discrimination et groupes vulnérables.....	42
Exemples de groupes vulnérables.....	43
Exemples de motifs illégitimes de discrimination.....	43
6. Droits civils et politiques.....	44
7. Droits économiques, sociaux et culturels.....	44
8. Principes fondamentaux et droits au travail (dont le travail des enfants).....	45
Tableau 3 : Âge minimum d'admission à l'emploi ou au travail.....	45
Les conséquences néfastes du travail des enfants.....	46
Droits de la personne : <i>Comment s'y prennent-ils?</i>	46
III. Relations et conditions de travail	47
CAS : Textile tunisien : sur le fil entre responsabilité sociétale et compétition. Certification SA 8000 et histoires d'ouvrières.....	47
Les relations et conditions de travail englobent quoi?.....	53
Le travail n'est pas une marchandise.....	54
1. Emploi et relations employeur-employé.....	54
L'OIT définit le travail décent et productif.....	55
2. Conditions de travail et protection sociale.....	55
Outil – Des questions à se poser.....	55
3. Dialogue social.....	56
Les bénéfices du dialogue social.....	57
4. Santé et sécurité au travail.....	57
Outil – Des points à vérifier.....	57
Santé-sécurité : la hiérarchie des protections.....	58
Santé et sécurité au travail et amélioration continue.....	58
5. Développement du capital humain.....	59
Outil – Questions à examiner.....	59
Débat – « Santé et sécurité du travail : un catalyseur vers la responsabilité sociétale?.....	59
Relations et conditions de travail : <i>Comment s'y prennent-ils?</i>	61
IV. Environnement	62
CAS : Tissus Innovants (TI).....	62
CAS : Le groupe Chimirec.....	68
Qu'en est-il de la norme ISO 14000?.....	72

Comment faire?.....	73
1. Prévention de la pollution.....	74
2. Utilisation durable des ressources.....	74
3. Atténuation des changements climatiques et adaptation.....	74
4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.....	75
Qu'est-ce qu'un écosystème?.....	76
Environnement : <i>Comment s'y prennent-ils?</i>	76
CAS : La gestion du bassin du fleuve Sénégal.....	78
Débat – Principe de précaution et gestion du risque en amont des projets de développement.....	79
V. Loyauté des pratiques	80
CAS : Malartic et la société minière Osisko.....	80
La faillite d'Arthur Andersen.....	85
1. Lutte contre la corruption.....	86
Outil – Contre la corruption.....	86
2. Engagement politique responsable.....	86
3. Concurrence loyale.....	87
Outil – Concurrence loyale.....	87
4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur.....	87
5. Respect des droits de propriété.....	88
Débat– Droits traditionnels et propriété intellectuelle.....	88
Loyauté des pratiques des affaires : <i>Comment s'y prennent-ils?</i>	90
VI. Questions relatives aux consommateurs	91
CAS : Services-conseils Design Industriel (SCDI).....	91
Débat – Le rôle des consommateurs dans la responsabilité sociale.....	97
1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats.....	98
2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs.....	99
Des produits chimiques à éviter.....	99
3. Consommation durable.....	100
4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs.....	100

5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs.....	101
6. Accès aux services essentiels.....	101
7. Éducation et sensibilisation.....	103
Questions relatives aux consommateurs : <i>Comment s'y prennent-ils?</i>	103
VII. Communautés et développement local	104
CAS : Azito O&M	104
1. Implication auprès des communautés.....	111
2. Éducation et culture.....	112
3. Création d'emplois et développement des compétences.....	112
4. Développement des technologies et accès à la technologie.....	113
5. Création de richesses et de revenus.....	113
6. Santé.....	114
7. Investissement dans la société.....	115
Débat – Du paternalisme au partenarisme.....	115
Engagement sociétal : <i>Comment s'y prennent-ils?</i>	116
3. Choisir ses domaines d'action et identifier ses parties prenantes	119
Le point de départ : l'organisation.....	119
Identifier les parties prenantes.....	119
Outil – Comment identifier ses parties prenantes?.....	121
L'importance du dialogue.....	121
Outil – Aide-mémoire pour un dialogue significatif.....	121
La grille d'analyse générale.....	122
Nos opérations et les activités associées.....	122
Activités à retenir.....	123
Choix des domaines d'action.....	123
Faire la liste de ses parties prenantes.....	125
Les organisations sectorielles.....	126
Parties prenantes : Aide-mémoire.....	126
La chaîne d'approvisionnement.....	128

4. Déterminer sa sphère d'influence et établir ses priorités	131
La sphère d'influence.....	131
Comment établir les priorités?.....	132
5. Inscrire la responsabilité sociétale au cœur de l'organisation : le rôle des ressources humaines	133
CAS : Priorité à l'homme chez SIFCA.....	133
CAS : Regards croisés autour de la norme ISO 26000 : la responsabilité sociétale en question dans la région Rhône-Alpes.....	137
Débat – Utiliser des ressources humaines ou mobiliser des personnes?.....	146
6. Communication transparente, communications crédibles	149
Qualités d'une communication efficace.....	149
Moyens de communication.....	150
Résoudre les différends.....	150
Accroître sa crédibilité.....	151
Le rapport sur la responsabilité sociétale.....	151
7. Faire plus, faire mieux : la démarche d'amélioration continue	153
Outil – Des questions intéressantes lors de revues.....	154
Sur les traces de Patagonia : des pistes à explorer.....	155
Les initiatives volontaires.....	156
Conclusion.....	157
Les auteurs.....	159
Les collaborateurs.....	160
Index	165

INTRODUCTION

ISO 9000, ISO 14000 et maintenant... ISO 26000!

Les années 1980 ont été celles de la Qualité; des milliers d'entreprises ont soumis leurs processus au crible de la certification ISO 9000. Au milieu des années 1990, une prise de conscience de plus en plus pressante des enjeux environnementaux s'est concrétisée par la certification ISO 14000. Nous voici maintenant à l'aube de la deuxième décennie du troisième millénaire et une toute nouvelle norme s'adresse à l'entreprise : la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. Pourquoi? Comment?

Comme s'il ne suffisait pas d'optimiser sa chaîne d'approvisionnement, de réduire son impact environnemental, de distancer sa concurrence, de maintenir et d'améliorer sa position sur le grand échiquier mondial, l'entreprise doit aussi traverser les tempêtes suscitées par les nombreuses crises qui se relayent depuis quelques années. Pour la première fois de son histoire, l'humanité doit faire face à des problèmes qui se posent à l'échelle planétaire. Environnement, santé humaine et animale, biodiversité, sécurité mondiale, économie, finance : quel que soit le domaine, l'impact d'une action en un point du globe se répercute tout autour, car la planète ne cesse de rétrécir! Cela dit, la norme ISO 26000 concerne les entreprises de toutes tailles, autant les PME que la grande entreprise mondialisée. Elle ne concerne d'ailleurs pas que les entreprises, mais tous types d'organisations : publiques, privées, à but non lucratif, organisations non gouvernementales. De plus, tant l'organisation débutante que l'utilisatrice de normes expérimentée trouveront dans la norme ISO 26000 des renseignements et des conseils pour les accompagner dans leur cheminement vers la responsabilité sociale et le développement durable.

« *En raison de leur petite taille [...] les PMO peuvent, en fait, représenter des opportunités intéressantes en matière de responsabilité sociétale. Elles sont généralement plus souples en termes de gestion de l'organisation, souvent en contact étroit avec les différents acteurs locaux et leur direction générale exerce habituellement une influence plus directe sur les activités de l'organisation.* »

ISO/FDIS 26000, art. 3.3.4, encadré 3.

Du rêve à la réalité

Le rêve, d'une expansion économique mondiale sans entraves cède maintenant la place à la brutale réalité : les ressources sont limitées; les conditions économiques de trop nombreuses populations, déplorables; la santé de la planète, incertaine; le paysage social de nombreux pays, turbulent; les systèmes économiques, chancelants; les repères et systèmes de mesures, remis en question.

L'aggiornamento (l'adaptation à l'évolution du monde actuel) planétaire interpelle tout autant le chef d'État que le citoyen, sans oublier l'incontournable entreprise.

Cette dernière n'a cessé de se transformer au cours des dernières décennies. D'un choc pétrolier à un autre, d'une récession à une autre, elle aura navigué dans la tempête, tentant de se garder à flot et de poursuivre le développement des compétences – des « capacités » diraient les Anglo-Saxons – lui permettant de survivre et de s'épanouir.

Aujourd'hui, les attentes envers l'entreprise sont encore plus grandes. Jamais ne l'a-t-on tant surveillée, critiquée. L'objet d'admiration d'après-guerre est devenu sujet de controverse. Ses actionnaires, autrefois passifs, s'organisent, interrogent les dirigeants et imposent le débat. Ils se prononcent haut et fort sur leurs décisions, mettent en question leur rémunération. Les clients intentent des actions collectives. Les consom-

mateurs boycottent et « *buycottent* ». Les employés ne sont pas indifférents à la réputation de leur employeur et les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ont des valeurs et des attentes qu'on ne peut pas ignorer. Les nouveaux groupes sociaux économiques dénoncent les actions du donneur d'ordre et de ses sous-traitants, scrutent leurs activités partout sur la planète et maîtrisent efficacement les moyens de mobilisation de masse les plus sophistiqués. Devant les catastrophes écologiques et financières, les investisseurs s'inquiètent, les assureurs demandent des comptes, les populations s'indignent et font pression sur leurs gouvernements.

Les parties prenantes sont nombreuses et souvent hyperactives. Si le public éprouvait un sentiment favorable à l'égard de l'entreprise, s'il existait une pudeur devant ses mesures « nécessaires » mais impopulaires, une gêne gouvernementale à examiner ses pratiques, il faut bien se rendre à l'évidence : tout cela est terminé. L'entreprise n'a plus la cote. Exit Milton Friedman et sa reddition de comptes présentée uniquement aux actionnaires, exit le tout permis de la mondialisation. Les temps ont changé, et pour de bon.

Partie prenante

« *Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.* »

ISO/FDIS 26000, art. 2.20.

Un objet différent

Aussi, l'objet de la norme ISO 26000 est-il très différent de ce qui a été présenté jusqu'ici au dirigeant. En fait, c'est à un véritable changement de paradigme que ce dernier est convié, puisqu'en élargissant la responsabilité de l'entreprise pour y inclure les attentes de ses nouvelles parties prenantes, c'est sa place dans l'espace social qu'on l'invite à revisiter. Bref, les dirigeants sont appelés à s'interroger sur leurs propres valeurs, rien de moins. La norme « traduit la reconnaissance d'un monde

en changement où les organisations doivent s'adapter. [...] [Elle] offre une perspective bien informée de la dynamique sociale et de la relation entre l'entreprise et la société¹ ».

Comprendre et agir

Alors, peut-on ignorer ce que préconise la norme ISO 26000? On peut, comme Gildan, faire prospérer son entreprise en toute légitimité, sans attirer l'attention, jusqu'à ce que soudainement, à partir d'allégations de mauvais traitements dans une de ses usines au Honduras, les projecteurs se braquent sur l'entreprise, la forçant à composer avec de multiples entités qui lui demandent des comptes et la contraignent à obtenir des certifications exigeantes. On peut, comme Shell, prendre la décision mûrement réfléchie de mettre au rebut de manière sécuritaire des équipements pétroliers maritimes désuets – et ce, en accord avec toutes les autorités concernées – pour se retrouver tout à coup dans la mire d'une féroce ONG comme Greenpeace qui réussira à créer un insurmontable mouvement européen d'indignation, forçant l'entreprise à changer ses plans, pour le meilleur, mais aussi pour le pire.

L'opposition de parties prenantes qui s'invitent à la table et mobilisent de larges pans de la population, souvent avec les médias pour relais, constitue un incontournable « pouvoir de nuisance », diront les uns, « contre-pouvoir » visant la défense du bien public, diront les autres. Certaines parties prenantes seront d'autant plus acharnées qu'elles perçoivent leur rôle comme étant de limiter les impacts négatifs pour la société et pour l'environnement. Devant cette réalité, les entreprises ont des réactions différentes.

Certaines entreprises ayant choisi la ligne dure peuvent gagner une première bataille, mais s'exposent à perdre la guerre. Ce fut le cas d'Irwin Toy au Québec, qui a dû s'incliner en Cour suprême du Canada devant la législation québécoise en matière de publicité aux enfants. Ce fut aussi le cas des cigarettiers américains. (Il sera intéressant par ailleurs de voir

1. C. Gendron, 2010, « Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d'ISO 26000 », *Cahiers de la CRSDD*.

comment se résoudra le conflit entre la société minière Barrick Gold et les auteurs de *Noir Canada*, compte tenu de la nouvelle Loi contre les poursuites abusives qui a condamné, dans les mois qui ont suivi son adoption, un entrepreneur du Québec à dédommager un citoyen qu'il poursuivait parce que ce citoyen posait des questions au conseil de ville au sujet de ses agissements.) Choisir la bataille juridique fait aussi courir à l'entreprise le risque de ne pas se préparer adéquatement aux transitions du marché. Ainsi, les producteurs automobiles qui ont investi dans la recherche sur l'efficacité énergétique des moteurs dès le début des débats sur l'environnement se retrouvent aujourd'hui dans une position nettement plus intéressante que ceux qui ont préféré combattre les exigences de la législation environnementale.

Attentistes, d'autres entreprises surveillent l'horizon et tentent d'agir prudemment en se tenant loin de la controverse. Elles observent la concurrence et réagiront adéquatement au moment opportun. Enfin le croient-elles, car rien n'est moins sûr!

D'autres entreprises encore, souvent des leaders d'industrie, n'attendent pas la crise pour agir. Elles prennent les devants. Elles écoutent et réagissent avec ouverture d'esprit aux représentations de leurs parties prenantes. S'appuyant sur des valeurs bien établies, visionnaires ou parfois simplement opportunistes, elles voient dans ces nouvelles contraintes une possibilité de faire mieux, d'innover, et, partant, de distancer la concurrence. En prime, elles découvriront d'autres bénéfices bien tangibles à l'implantation des recommandations de la norme ISO 26000. Pour ces entreprises, la gestion de la responsabilité sociétale peut leur conférer un avantage compétitif. En fait, on verra qu'elle est en voie de devenir non pas une compétence distinctive, mais bien plutôt une compétence clé indispensable.

Des bénéfices nombreux

Les bénéfices de la responsabilité sociétale peuvent être nombreux. Se remettre en question peut nous rendre plus compétitifs. En voici quelques exemples.

En adoptant une approche ouverte et inclusive vis-à-vis de ses parties prenantes, une société minière innovatrice comme **Osisko** au Québec bouscule les habitudes de l'industrie et redéfinit les façons de faire, avec pour résultats un meilleur accueil des communautés où elle cherche à s'implanter, un pouvoir d'attraction et de rétention accru sur la main-d'œuvre spécialisée, un intérêt croissant des investisseurs et une réputation enviable, sans compter que, du coup, elle met la barre plus haut pour tous ses concurrents.

Tissus Innovants, qui adhère à une philosophie résolument écologique, réussit à différencier ses produits de la concurrence, améliore sa réputation auprès de ses distributeurs, bénéficie de l'expertise de ses partenaires, réduit ses frais de fonctionnement, devient un chef de file dans la production de tissus écologiques.

L'entreprise socialement responsable, attentive à son environnement, est en mesure de mieux prévoir et gérer les risques. Elle est moins exposée aux conflits, en plus de se placer en meilleure posture pour apprendre de ses parties prenantes, innover et assurer sa pérennité auprès de consommateurs enthousiastes et d'investisseurs confiants. Ses préoccupations environnementales lui font adopter des approches efficaces et moins énergivores, qui se traduisent par de réelles économies. Bref, une entreprise citoyenne contribue au développement durable et renforce la société dans laquelle elle évolue.

Comment lire ce livre?

Le présent guide propose un accompagnement destiné à toute personne désirant comprendre les implications de la norme ISO 26000 pour son organisation.

Dans le premier chapitre, nous présentons ce qu'est la responsabilité sociétale, avant d'aborder les « lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation » que propose la norme ISO 26000. Ce sont ces lignes directrices qui nous guideront à travers les différentes étapes du processus visant à établir le lien entre les activités de l'organisation et les actions à mettre en œuvre

pour implanter la responsabilité sociétale. Le lecteur trouvera dans ce chapitre un tableau présentant sept *questions centrales* exposées dans la norme, et les domaines d'action qui y sont associés. Nous nous référons à ce tableau tout au long du présent guide.

ISO 26000 et l'éthique

L'éthique est la pierre d'assise de tout comportement responsable, en accord avec les principes « d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, et en cohérence avec les normes internationales de comportement » (art. 2.7).

Au-delà du simple respect de la loi, le comportement éthique fait appel à l'honnêteté, à l'équité et à l'intégrité envers les êtres vivants et l'environnement. L'organisation éthique traite les situations où une réglementation irait à l'encontre d'un comportement éthique.

ISO 26000 exhorte les organisations à adopter un comportement éthique les unes avec les autres.

(Voir art. 3.3.2, 4.4, 6.6.2).

Ces sept questions centrales feront l'objet du chapitre suivant. Il est essentiel d'en bien comprendre le sens et la portée pour pouvoir ensuite déterminer les domaines d'action les plus pertinents pour l'organisation. Pour aider le lecteur à prendre conscience de la multiplicité des enjeux, nous présentons au début de chacune des parties du chapitre 2 des cas réels d'entreprises sises sur différents continents. Ce sont parfois des personnes liées à ces entreprises qui exposent certaines caractéristiques de l'organisation et expliquent les principales décisions que celle-ci a prises relativement à la responsabilité sociétale. Le lecteur pourra ainsi apprécier dans un premier temps l'à-propos de leurs réactions. Puis, à la lumière de la norme, nous analyserons les questions soulevées; nous ferons ressortir la nature et l'importance des valeurs en jeu, et nous évaluerons les torts potentiels causés à l'entreprise. À la fin de chaque section du deuxième chapitre, nous faisons des liens avec les cas donnés en exemple dans une section intitulée « Comment s'y prennent-ils? ».

Nous proposons au lecteur un ensemble d'outils lui permettant de réfléchir à la mise en œuvre de la norme dans son entreprise : grilles d'analyse, listes aide-mémoire et questionnaires. La responsabilité sociétale étant un domaine en constante évolution, l'organisation avisée pourrait se doter d'un tableau de bord inspiré des valeurs de la norme ISO 26000 pour lui permettre de garder des traces du chemin parcouru et de pérenniser les acquis.

Nous nous livrons ensuite à une introspection organisationnelle qui permettra, au moyen d'une liste de questions inspirées de la norme, de distinguer les caractéristiques clés de l'entreprise. C'est l'objet du chapitre 3 : l'analyse des activités de l'organisation (les siennes, celles de ses fournisseurs, de ses sous-traitants) et de leurs conséquences sur les parties prenantes qu'il nous faudra identifier. Cela permettra à l'organisation de choisir ses domaines d'action.

Le chapitre 4 expose ce qu'est le concept de *sphère d'influence* et indique les moyens à choisir pour exercer cette influence. Il y est aussi question de l'établissement des priorités d'action en regard des plans d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation.

Le chapitre 5 porte sur l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation et sur le rôle des ressources humaines dans la sensibilisation nécessaire pour la placer au cœur de l'entreprise.

Le chapitre 6 aborde la question des communications : quelles sont les caractéristiques d'une communication efficace, quels sont les moyens de communication à privilégier en matière de responsabilité sociétale? Il y est aussi question de crédibilité : comment l'accroître? Que faut-il avoir en tête au moment de rédiger les rapports? Comment résoudre les conflits?

Le dernier chapitre traite de l'évaluation, de l'amélioration continue et des initiatives volontaires. Quelles sont les questions pertinentes à examiner lors des revues périodiques? Comment améliorer la fiabilité de la collecte et de la gestion des données et des informations? Quelles sont les questions à se poser avant de participer à des initiatives volontaires?

Des cas, des témoignages, des références et des débats sont présentés pour compléter la lecture et approfondir la compréhension.

Puissiez-vous poursuivre la lecture de cet ouvrage avec le même enthousiasme que celui des professeurs, chercheurs, spécialistes et collaborateurs qui l'ont préparé!

1. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE : UN MOUVEMENT MONDIAL

Les grandes entreprises sont de plus en plus soucieuses de leur image. Les groupes de pression exigent d'elles non seulement des comportements responsables, mais aussi des garanties que leurs fournisseurs le sont. En conséquence, dans les marchés entreprise à entreprise (*business-to-business* ou *B to B*), la responsabilité sociétale devient une condition d'accès à certains marchés ou de maintien des marchés. C'est ce qui nous fait dire que la responsabilité sociétale est en voie de devenir une compétence clé dans des secteurs d'activités de plus en plus nombreux.

L'importance qu'accorde maintenant le monde des affaires à la responsabilité sociétale n'a rien d'anecdotique. Partout dans le monde, des fédérations d'entreprises, des groupes investisseurs, des agences de notation conjuguent leurs actions en ce sens. En 2002 déjà, sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), 22 associations mondiales sectorielles² ont fait état des progrès et des intentions de leur industrie au Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg³. Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), créé en prévision du Sommet de la Terre à Rio en 1992, regroupe les chefs de plus de 200 compagnies réparties sur les cinq continents. Le conseil participe au développement de politiques permettant aux entreprises de contribuer efficacement au développement humain et favorise le partage des pratiques de ses membres. Il concentre ses activités sur l'énergie, le climat, le développement durable, les écosystèmes et le rôle des entreprises, avec des projets impliquant les producteurs d'électricité, les papetières, les compagnies minières, les entreprises de transport et les manufacturiers de pneus⁴.

2. Services comptables, publicité, aluminium, automobile, aviation, industrie chimique, charbon, construction, ingénierie-conseil, électricité, fertilisants, finance et assurance, alimentation, technologies de l'information et des communications, fer et acier, pétrochimie, rail, réfrigération, camionnage, tourisme, gestion des déchets et gestion de l'eau.

3. <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=248&ArticleID=3049> (6 mai 2010).

4. <http://www.wbcsd.org> (6 mai 2010).

L'investissement responsable, une nouvelle réalité

Exemple parmi d'autres, KLD Research & Analytics, Inc. est une firme de recherche vers laquelle se tournent depuis 1988 les grands gestionnaires de fonds qui veulent intégrer les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions d'investissements. KLD leur fournit des études comparatives (*benchmarks*), des rapports sur la responsabilité sociétale des entreprises et des services-conseils analogues à ceux des firmes financières d'évaluations⁵. En Europe comme au Canada, des organisations aux missions semblables se sont constituées et certaines produisent des indices permettant aux investisseurs de faire des choix éthiques et durables, par exemple Jantzi Social Index⁶, FTSE4GOOD, Ethibel, DJSI, Vigeo et EIRIS.

On sait que l'investissement socialement responsable est en hausse soutenue depuis le début des années 2000. Selon l'Association pour l'investissement socialement responsable⁷, qui le définit comme « l'intégration de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise dans la sélection des titres et la gestion des investissements⁸ », il dépassait 600 milliards de dollars en 2008 au Canada seulement.

Plusieurs événements récents expliquent la croissance de l'investissement institutionnel responsable. En 2003, les **principes d'Équateur** ont été adoptés par plusieurs grandes institutions financières mondiales⁹, dont RBC Groupe Financier au Canada : « En adoptant les principes

5. www.kld.com (maintenant sous RiskMetrics Group de MSCI) (2 août 2010).

6. Jantzi Research Inc. et Sustanalytics ont fusionné en 2009. Sustanalytics a remplacé SiRi Company.

7. *Revue de l'investissement socialement responsable au Canada 2008*, p. 30. <http://socialinvestment.ca/francais/documents/caRevue2008.pdf> (25 août 2010).

8. *Ibid.*, p. 23.

9. ABN AMRO Bank N.V., Barclays plc, Citigroup Inc., Crédit Lyonnais, Crédit Suisse First Boston, HypoVereinsbank, Rabobank, Royal Bank of Scotland plc, WestLB AG et Westpac Banking Corporation [selon le communiqué de la RBC au http://www.equator-principles.com/documents/RBC_fre.pdf (25 août 2010)].

d'Équateur, RBC entreprend de n'accorder des prêts que pour des projets dont les promoteurs peuvent démontrer, à sa satisfaction, qu'ils ont traité les grandes questions sociales et environnementales conformément à ses politiques et processus », pouvait-on lire dans un communiqué de RBC daté du 21 juillet 2003.

La publication par le PNUE en 2006 des *Principes pour l'investissement responsable*, rédigés par 70 experts d'un groupe multipartite, a suscité l'adhésion de 20 investisseurs institutionnels répartis dans 12 pays. Par la suite, des investisseurs institutionnels de partout dans le monde sont devenus signataires :

« En tant qu'investisseurs institutionnels, nous avons le devoir d'agir au mieux des intérêts à long terme de nos bénéficiaires. Dans ce rôle fiduciaire, nous estimons 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 entreprises, les secteurs, les régions, les classes d'actifs et le moment). Nous sommes en outre convaincus que l'application de ces Principes pourra mettre les investisseurs mieux en phase avec les grands objectifs de la société¹⁰. »

Enfin, les réglementations nationales permettent, soutiennent et encouragent maintenant l'investissement socialement responsable. Il ne s'agit pas d'opposer la rentabilité à la responsabilité, ou la perspective fiduciaire à la perspective sociale, mais de les réconcilier dans une visée de long terme.

La responsabilité sociétale s'est donc imposée aux organisations qui doivent maintenant composer avec la réalité des nouveaux paradigmes issus d'une obligation de résultat envers le développement durable. Voyons maintenant quelques définitions afin de bien circonscrire ces concepts.

10. <http://www.unpri.org/principles/french.php> (25 août 2010).

Définitions

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

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations**.

* Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

** Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence¹¹ ».

La *durabilité d'affaires* désigne les activités d'organisations qui travaillent conjointement avec les communautés dans lesquelles elles exploitent leurs entreprises en intégrant à leur système de gestion les dimensions sociale, environnementale et économique¹².

Les principaux enjeux de la responsabilité sociétale traduits dans la durabilité d'affaires touchent les trois grands volets du développement durable :

- **L'équité sociale** : par exemple, les droits de l'homme, la réduction de la pauvreté, l'essor des communautés, la promotion de la santé, le partage équitable des ressources et des risques;
- **La responsabilité environnementale** : on pense ici aux changements climatiques, à l'usage de l'eau et du territoire, des ressources renouvelables et non renouvelables, au maintien de la biodiversité;
- **L'efficacité économique** : innovation, prospérité, productivité sont ici des thèmes récurrents.

11. Article 2.18 de la norme ISO 26000. Les références aux articles de la norme ISO 26000 seront dorénavant indiqués par la seule mention « Art. », suivie du numéro de l'article.

12. www.nbs.net (avril 2010).

Responsabilité sociétale et développement durable

« *La responsabilité sociétale est étroitement liée au développement durable. Étant donné que le développement durable couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux communs à tout un chacun, il peut être utilisé pour traduire les attentes plus larges de la société [...]. En conséquence, il convient que la contribution au développement durable soit un objectif essentiel pour toute organisation engagée dans une démarche de responsabilité sociétale* ».

ISO/FDIS 26000, art. 3.3.5.

En effet, « le **développement durable** est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cette définition est issue du rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, présidée par madame Gro Harlem Brundtland dont le rapport, *Notre avenir à tous*, a été publié en 1987.

Présentation de la démarche

La norme ISO 26000 :2010, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale – Guidance on Social Responsibility*, est le fruit d'une collaboration qui s'est échelonnée sur six années. Elle a été élaborée par des centaines d'experts de 90 pays et de 40 organisations internationales représentant les consommateurs, le gouvernement, l'industrie, le milieu du travail, les ONG et les services, le milieu des experts-conseils, la recherche, etc., tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Ce projet de norme a pris naissance en 2001¹³. Il en résulte un texte dense d'une centaine de pages, publié le 1^{er} novembre 2010.

Un élément distinctif de cette nouvelle norme réside dans son caractère non contraignant¹⁴. Avec la norme ISO 26000, la certification ISO

13. Voir le site de l'AFNOR : <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots#p18144> (25 août 2010).

14. Ainsi le terme « doit » y a été remplacé partout par la formulation « il convient de ».

des processus et des systèmes de gestion fait place à un ensemble de *lignes directrices* et de *domaines d'action*. Les recommandations proposées au dirigeant n'entrent pas en conflit avec les lois en place, mais elles prescrivent de les respecter à moins que ces lois soient contraires à des normes internationales, par exemple les droits de la personne, et l'inviteront même souvent à les dépasser.

La norme ISO 26000 est le point de repère international de premier choix de tout dirigeant soucieux de la responsabilité sociétale de son entreprise.

« La présente Norme internationale n'est pas une norme de système de management. Elle n'est pas destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle. [...] [Elle] n'est pas destinée à empêcher l'élaboration de normes nationales qui seraient plus exigeantes ou de nature différente. »

ISO/FDIS 26000, art. 1.

La norme est divisée en sept sections, appelées « articles ». Certains articles et sous-articles ont particulièrement retenu notre attention. Il s'agit d'abord des sept *questions centrales* de l'article 6 : gouvernance de l'organisation, droits de la personne, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs et communautés et développement local. À ces questions centrales sont associés une trentaine de *domaines d'action*. L'article 5.2, où il est question de l'important concept de la *sphère d'influence*, et l'article 5.3, qui traite du dialogue avec les *parties prenantes*, sont tout aussi essentiels. Enfin, l'article 7 concerne l'implantation de la norme. Les autres articles de la norme s'appliquent à définir les termes, à fournir un historique, à décrire les principes. Nous y ferons référence tout au long de ce guide.

Tableau 1 Questions centrales et domaines d'action de la norme ISO 26000¹⁵

ISO 26000 Questions centrales	Domaines d'action correspondants
6.2 Gouvernance de l'organisation (Section I)	
6.3 Droits de l'Homme (Section II)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Devoir de vigilance 2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme 3. Prévention de la complicité 4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme 5. Discrimination et groupes vulnérables 6. Droits civils et politiques 7. Droits économiques, sociaux et culturels 8. Principes fondamentaux et droits au travail (dont le travail des enfants)
6.4 Relations et conditions de travail (Section III)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emploi et relations employeur/employé 2. Conditions de travail et protection sociale 3. Dialogue social 4. Santé et sécurité au travail 5. Développement du capital humain
6.5 Environnement (Section IV)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévention de la pollution 2. Utilisation durable des ressources 3. Atténuation des changements climatiques et adaptation 4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
6.6 Loyauté des pratiques (Section V)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lutte contre la corruption 2. Engagement politique responsable 3. Concurrence loyale 4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 5. Respect des droits de propriété

15. Extrait du tableau 2 de l'introduction à la norme.

ISO 26000 Questions centrales	Domaines d'action correspondants
6.7 Questions relatives aux consommateurs (Section VI)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats 2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 3. Consommation durable 4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs 6. Accès aux services essentiels 7. Éducation et sensibilisation
6.8 Implication auprès des communautés et contribution au développement local (Section VII)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implication auprès des communautés 2. Éducation et culture 3. Création d'emplois et développement des compétences 4. Développement des technologies et accès à la technologie 5. Création de richesses et de revenus 6. Santé 7. Investissement dans la société

La lecture intégrale de la norme fait clairement apparaître de grands thèmes. Pour dissiper toute ambiguïté, les auteurs de la norme affirment dès le premier paragraphe que « [1]’objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable¹⁶ ». On trouve en effet tout au long du document des références explicites aux trois facettes du développement durable : société, environnement et économie. En outre, les auteurs encouragent continuellement les organisations à dépasser une attitude de simple conformité pour rechercher activement et sincèrement à faire plus et mieux : surpasser la législation, aller au-devant des besoins. On trouve aussi une exhortation à adopter une approche intégrée, à voir les occasions d’agir dans leur globalité. Par ailleurs, l’organisation est appelée à se voir comme un acteur socioéconomique responsable au

16. Introduction.

sein d'une vaste constellation d'intervenants, au lieu de se percevoir comme occupant le centre de l'échiquier décisionnel. Enfin, la norme ISO 26000 invite le dirigeant à revoir ses *a priori* sur certaines notions clés comme le travail (« qui n'est pas une marchandise »), le salaire, la sphère d'influence, la chaîne d'approvisionnement ou encore les relations entre l'organisation et l'État, mais lui laisse néanmoins toute latitude pour l'implantation de la responsabilité sociétale dans son organisation. L'idée générale est de contribuer, au-delà des lois et des exigences minimales, au bien-être de la collectivité, au lieu de simplement laisser le gouvernement l'assumer seul. Enfin, la norme encourage la participation des parties prenantes partout où cela est possible.

ISO 26000 et la philanthropie

Historiquement, la philanthropie a été l'une des premières activités de responsabilité sociétale à être pratiquées. Selon la norme ISO 26000, la philanthropie a toujours sa place, dans la mesure où elle est exercée en complémentarité avec les autres composantes de la responsabilité sociétale, notamment le dialogue social et l'analyse de l'impact des activités de l'organisation. La philanthropie doit s'inscrire en cohérence avec le développement de la communauté et doit éviter d'en perpétuer la dépendance.

ISO 26000 et le salaire

ISO 26000 exhorte au versement de salaires adaptés à la collectivité et qui auront été établis, selon le souhait des travailleurs, au terme de négociations collectives. On s'assurera également que ces salaires sont versés directement aux travailleurs, après les déductions autorisées.

ISO 26000 et le travail

En matière de travail, ISO 26000 s'inspire largement des droits de l'homme et des normes de l'Organisation internationale du Travail (OIT) : réaffirmation du travail librement consenti en tant que droit universel, perception du travail comme élément essentiel d'accomplissement personnel, promotion de conditions de sécurité et de dignité humaine, sans oublier le principe d'équité : « à travail égal, salaire égal ».

La norme ISO 26000 est inspirée des grandes normes internationales telles que celles des Nations Unies, de l'Organisation internationale du Travail, de l'Organisation de coopération et de développement économiques, de même que des normes ISO existantes telles que les familles ISO 9000 et ISO 14000, pour n'en nommer que quelques-unes. En résumé, la norme ISO 26000 incite l'organisation à s'interroger sur ses valeurs, ses attitudes, sa culture, et à les remettre en question.

2. COMPRENDRE LES QUESTIONS CENTRALES ET LES DOMAINES D'ACTION QUI LEUR SONT ASSOCIÉS

Au troisième chapitre sera discuté le choix des domaines d'action pour une entreprise donnée. Le lecteur est invité à lire ce deuxième chapitre en anticipant des liens avec les caractéristiques clés de l'entreprise, celles-ci découlant de la nature de ses activités et de sa situation géographique, et étant déterminantes pour choisir les domaines d'action.

I. Gouvernance de l'organisation et principes de responsabilité sociétale

■ ■ ■ CAS : AVEC PLAISIRS

Par Annie Lachance



Description de l'organisation

Avec Plaisirs est une entreprise familiale spécialisée dans les repas d'affaires en entreprise créée à Montréal en 2001. Son fondateur, David Carrier, souhaitait y insuffler des valeurs citoyennes. Avec Plaisirs compte maintenant une centaine d'employés et sert quelque 2 000 clients par l'entremise de ses deux succursales, à Montréal et à Laval.

Avec Plaisirs fait partie du groupe La Maison traiteurs, qui chapeaute toutes les divisions créées par la famille Carrier et comprend également Agnus Dei, Origine Bistro, ainsi que la concession du restaurant de l'Hôtel du Fort et Scena.

Engagement citoyen

Un cadre de réalisation détermine les paramètres de développement de La Maison traiteurs. Ce cadre résume la vision, la mission et les valeurs que chacune des divisions doit respecter dans son développement. Selon le cadre de réalisation, l'ensemble de l'entreprise partage le désir d'être une entreprise citoyenne. Le directeur général, M. Carrier, définit en ces termes l'engagement citoyen auprès de ses clients :

« Nous croyons que notre entreprise doit être un acteur actif dans la société et son environnement. Nous croyons que nous pouvons faire une différence, un pas à la fois. Plus précisément, nous croyons que ce que nous mangeons a un impact sur la qualité de vie au bureau et sur la façon dont les personnes qui composent les organisations aujourd'hui auront envie d'y travailler. Aussi, les entreprises avec lesquelles nous avons le plus de succès sont celles qui partagent notre optimisme et qui croient comme nous que nous avons le pouvoir de changer les choses. »

L'engagement citoyen d'Avec Plaisirs se décline à travers différentes initiatives qui démontrent son engagement social et environnemental.

Engagement social

Une partie des employés d'Avec Plaisirs ont été recrutés après avoir suivi le programme de réinsertion de l'ONG Resto-Plateau qui forme à l'emploi des personnes en situation d'exclusion, sans revenu et fortement défavorisées. Avec Plaisirs a donc offert de l'emploi et l'occasion d'acquérir davantage de compétences à des personnes auparavant démunies.

Avec Plaisirs soutient financièrement une dizaine d'organismes et participe aux événements caritatifs. Lorsque les clients sont d'accord, Avec Plaisirs achemine les surplus de nourriture à des maisons d'accueil pour sans-abris, et ce, sans frais supplémentaires pour les clients.

Engagement environnemental

Depuis ses débuts, l'entreprise se préoccupe du respect de l'environnement et prend différentes initiatives afin de réduire son empreinte écologique. Par exemple, l'entreprise offre une boîte-repas entièrement compostable et recyclable. Les couverts de plastique ont également été remplacés par de la vaisselle biodégradable, et des sacs biodégradables sont offerts aux clients pour les déchets compostables. Plusieurs autres mesures ont été mises en place au cours des dernières années.

Reconnaissance de l'engagement

En 2008, Avec Plaisirs a remporté trois prix, soit : le Prix de l'entreprise citoyenne du magazine *L'Actualité*, le prix Best achievement de l'Entrepreneur

Organisation, section Montréal; le Prix de l'entreprise Coup de cœur du Conseil régional en environnement de la Ville de Montréal.

Approche stratégique

C'est d'abord sous l'impulsion du directeur général qu'Avec Plaisirs a amorcé, dès ses débuts, une approche de développement durable. Dès la création de l'entreprise, M. Carrier souhaitait y insuffler les valeurs familiales, des valeurs citoyennes, comme le faisait son père depuis plusieurs années. Celui-ci explique l'approche comme étant celle d'une entreprise citoyenne.

Dans l'ensemble, la démarche qui a été favorisée est une approche « pas à pas ». Chaque année, M. Carrier fait grandir l'aspect citoyen en adoptant un geste significatif, en prenant soin de choisir des projets qui font écho à l'activité de l'entreprise. M. Carrier et son équipe adoptent une approche progressive afin de permettre l'adaptation au changement. Pour déterminer les projets qui seront implantés, ils priorisent les actions potentielles en fonction de différents critères relatifs aux impacts et à la faisabilité. Seule la première priorité ou quelques-unes sont implantées au cours de l'année.

Au cours des dernières années, c'est à partir de cette méthode qu'ont été implantées les actions suivantes :

ANNÉE	INITIATIVE CITOYENNE
2001	Choix de café, de thé et de tisanes biologiques.
2002	Réinsertion sociale de huit employés de Resto-Plateau.
2003	Instauration d'une politique préconisant l'adoption d'équipements et de produits nettoyants écologiques.
2004	Association avec la Fondation OLO.
2005	Cueillette des plateaux de plastique.
2006	Compost des déchets alimentaires.
2007	Utilisation de plateaux recyclables.
2008	Remplacement des boîtes-repas traditionnelles par des boîtes-repas écolos.
2009	Diminution de 50 % du papier envoyé aux clients.

Selon M. Carrier, cette approche a aidé à vaincre la résistance initiale, qui pouvait parfois être présente lors de l'implantation des premiers projets. L'approche « pas à pas » a permis de gagner la confiance des employés.

La méthode d'analyse des projets est également caractérisée par la façon d'évaluer la faisabilité en termes de coûts. Le fait d'adopter un geste par année permet à l'entreprise de l'intégrer au modèle financier. Des recherches sont faites afin d'optimiser les choix en fonction de ce qui est offert sur le marché et les coûts additionnels sont compensés par différents gains : nouveaux clients, visibilité supplémentaire, etc. L'entreprise choisit d'assumer une partie des coûts générés par ces projets. Toutefois, ces coûts doivent représenter un certain pourcentage par rapport aux gains attendus.

Au-delà des coûts, il existe d'autres freins relatifs aux réalités économiques et structurelles, notamment le manque de temps et de ressources, ainsi que les habitudes de travail à changer. Selon M. Carrier, la plus grande difficulté est la résistance d'une partie des employés à effectuer certaines opérations puisque, d'un côté, il est demandé aux employés d'être plus productifs et que, de l'autre, ils doivent accomplir des tâches additionnelles. Par exemple, le tri des déchets nécessite plus de travail pour les cuisiniers et il a été difficile de mettre en place cette opération en raison des impératifs de production. En étant à l'écoute des employés, la direction a mis à l'essai des moyens afin de diminuer la résistance.

En plus de l'implication et de l'écoute des employés, la reconnaissance du droit à l'erreur est un autre élément facilitant l'implantation des processus. Selon M. Carrier, « puisque les pratiques de durabilité qui sont réellement innovantes ne peuvent souvent pas se référer à une pratique antérieure, c'est par essais et erreurs qu'il est possible de développer un produit ou un service de haute valeur en termes d'analyse de cycle de vie ».

Alors que les premières initiatives étaient générées principalement par M. Carrier, les initiatives émergent maintenant à tous les niveaux de l'organisation. À cette fin, une structure d'accompagnement (*coaching*) a été mise en place afin de favoriser le leadership à différents niveaux et d'encourager les initiatives par la même occasion. De plus, un système de récompense a été mis en place afin d'encourager les initiatives citoyennes. Les gens sont

maintenant engagés, les valeurs sont intégrées, ce qui fait que l'implantation de nouveaux projets se fait beaucoup plus facilement. D'ailleurs, avec le temps, M. Carrier a pu identifier des individus qui jouent le rôle d'agents de changement et deviennent des modèles à suivre pour l'ensemble de l'entreprise.

Une partie des projets est planifiée stratégiquement, alors que d'autres apparaissent en cours d'année. Lorsque les projets sont acceptés par la direction, un budget et des ressources sont attribués et le directeur de l'équipe devient responsable du projet. Ce nouveau projet fait alors partie intégrante des objectifs de la division; le plan annuel demeure donc flexible et il est révisé plusieurs fois en cours d'année.

De plus, par la promotion de ses valeurs citoyennes, l'entreprise joue un rôle d'influence non seulement envers ses employés, mais également à l'externe, notamment avec ses clients, ses fournisseurs et d'autres acteurs de l'industrie. Par exemple, l'entreprise fournit de l'information à ses clients sur le compostage; elle explique pourquoi l'entreprise a fait ce choix et la façon d'effectuer la transition vers cette pratique. L'entreprise a aussi de l'influence sur ses fournisseurs. Par exemple, la décision d'utiliser des contenants compostables avait obligé l'entreprise à changer de fournisseurs puisque peu de fournisseurs offraient ces produits à l'époque. M. Carrier explique que cela a influencé les anciens fournisseurs et qu'ils offrent maintenant ces produits. De plus, les actions adoptées par Avec Plaisirs encouragent certains concurrents à modifier leurs pratiques. M. Carrier n'hésite d'ailleurs pas à parler de l'expérience acquise et à encourager les autres entreprises à implanter des politiques de développement durable.

Enfin, M. Carrier fait aussi appel à des partenaires externes afin d'aller chercher de nouvelles expertises et d'améliorer ses pratiques. L'entreprise a formé un comité consultatif qui fournit une expertise importante, en plus d'un réseau de contacts dans différentes organisations. L'entreprise a également établi un partenariat avec une firme spécialisée dans l'aide à l'implantation de programmes environnementaux.



Le système de gouvernance est dirigé par ceux qui détiennent le pouvoir et qui ont la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation. Dans l'entreprise responsable, c'est ce système qui permettra d'appliquer les sept principes de la responsabilité sociétale détaillés dans le tableau 2.

Tableau 2 Principes de la responsabilité sociétale¹⁷

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

Ces principes interpellent directement la gouvernance et suggèrent le questionnement général suivant auquel la haute direction de l'organisation pourrait soumettre sa gouvernance locale¹⁸ :

17. Art. 4.

18. Ces questions sont inspirées des articles 4.2 à 4.8 inclusivement.

OUTIL Gouvernance locale

- Quels sont les impacts de nos activités sur la société qui vit à proximité des lieux où nous les exerçons?
- Quels sont les impacts de notre activité sur l'environnement?
- Qui est responsable localement d'assurer une communication transparente quant à ces impacts et à nos décisions ayant des conséquences sur les lieux où nous exerçons nos activités?
- Notre gouvernance locale est-elle bien au fait de nos exigences en matière d'éthique?
- Qui sont les parties prenantes à nos opérations dans ce site?
- Qui sont nos interlocuteurs locaux vis-à-vis de chacune de ces parties prenantes?
- Quelles sont toutes les lois et les règlements en vigueur à l'endroit où nous exerçons nos activités?
- Est-ce que toutes nos opérations dans ce site respectent les lois et règlements locaux?
- Est-ce que toutes nos opérations dans ce site respectent les normes internationales?
- Est-ce que nous respectons les droits de l'homme sur les lieux où nous exerçons nos activités?

OUTIL Gouvernance

Aussi en lien avec ces principes, les questions suivantes proposées par la norme concernent le dirigeant sous différents aspects¹⁹ :

1. Engagement

Quelles sont les stratégies, les objectifs et les cibles reflétant notre engagement à l'égard de la responsabilité sociétale?

2. Démonstration

Comment sont démontrés l'engagement et la redevabilité de la direction²⁰?

19. Ces questions ont été formulées à partir de l'article 6.2.3.2.

20. Le terme *redevabilité* est employé dans la norme ISO 26000 pour désigner la responsabilisation de l'organisation, ou l'obligation qu'elle a de rendre des comptes sur la façon dont elle s'est acquittée de ses responsabilités ainsi que sur les mesures prises pour régler les problèmes et pour s'assurer qu'ils ne se reproduiront plus (voir l'article « Responsabilisation » du *Grand dictionnaire terminologique*, www.granddictionnaire.com).

3. Mesures incitatives

Quel est notre système d'incitations économiques et non économiques permettant d'encourager les comportements souhaités et les performances visées en matière de responsabilité sociétale?

4. Utilisation efficace des ressources

Utilisons-nous efficacement les ressources financières, naturelles et le capital humain?

5. Représentation équitable

Les femmes, les groupes raciaux, les groupes ethniques et autres ont-ils de bonnes chances d'accéder aux postes de responsabilité?

6. Équité

L'arbitrage entre les besoins de l'organisation et ceux des parties prenantes est-il équilibré? Qu'en est-il des besoins des générations futures?

7. Communications bilatérales

Nos communications avec nos parties prenantes²¹ tiennent-elles compte de leurs intérêts? Permettent-elles de bien comprendre les positions de chacun, de résoudre les conflits éventuels?

8. Participation des employés

Nos employés, à tous les niveaux, sont-ils encouragés à prendre des décisions en matière de responsabilité sociétale?

9. Adéquation des compétences et des responsabilités

Chez nos décideurs, y a-t-il un équilibre entre leur niveau de pouvoir et de responsabilité et leurs compétences et les moyens dont ils disposent?

10. Reddition de comptes

Conservons-nous une trace de la mise en œuvre des décisions en vue de leur application de manière responsable et de la détermination des responsabilités afin de rendre compte des résultats, bons ou mauvais?

11. Revue périodique

Effectuons-nous une revue périodique des processus de gouvernance afin de les évaluer? Les ajustons-nous en conséquence?

TEST – Combien de réponses positives à ces questions?

21. L'identification des parties prenantes est traitée au chapitre 2.

Gouvernance : *Comment s’y prennent-ils?*

C’est par un cadre de réalisation d’actions résumant sa vision, sa mission et ses valeurs que l’entreprise familiale Avec Plaisirs actualise l’intention du fondateur d’y insuffler des valeurs citoyennes et se donne un environnement favorisant la mise en œuvre d’initiatives telles que l’instauration, en 2003, d’une politique préconisant l’adoption d’équipements et de produits nettoyeurs écologiques.

On verra que la corporation minière Osisko (section V) a instauré, avec la mise sur pied du Groupe de consultation de la communauté, un véritable mécanisme de communication bilatérale avec ses parties prenantes.

Comme chez Avec Plaisirs, c’est dans les convictions personnelles du dirigeant principal qu’on trouve la source de l’engagement de l’entreprise SCDI (section VI) dans le développement durable. SCDI rend compte de ses réalisations dans son site Internet. L’approche de design « éco-logique » est un élément structurant de l’environnement de cette PME.

Une orientation d’entreprise issue de l’approche « 3 E » (Environnement, Équité, Économique) est à la base des activités de Tissus Innovants (section IV) où le président a imposé quatre piliers au modèle d’affaires : produire mieux avec moins, éliminer la notion de déchet, développer une économie de services et réinvestir dans la diversité.

En Côte d’Ivoire, la firme Azito (section VII) s’est donné une vision, une ambition et des valeurs qui s’actualisent dans un fonctionnement entièrement basé sur le Management intégré QSE2D (Qualité ISO 9001, Sécurité BS OHSAS²² 18001, Environnement ISO 14001 et Développement durable AFAQ 1000 NR), qui lui a permis d’accroître ses performances techniques, de réduire les risques, d’être transparente et de mériter la confiance de ses parties prenantes.

22. OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series (norme britannique).

La triple certification ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 est aussi un défi que les employés de Chimirec (section IV) ont relevé avec succès. À ce défi se sont ajoutées d'autres initiatives de la gouvernance : un bilan carbone et une charte de développement durable. Toutes ces actions ont permis la mise en cohérence de l'action de chacun dans un cadre global.

Conversation au café...

- Alors, cette évaluation annuelle?
- Le patron m'a obtenu le prix du gestionnaire de l'année pour mon leadership en matière de développement durable. Et toi?
- Eh bien... Je crains que mon patron ne soit pas, lui, éveillé à la réalité du développement durable car il m'a donné un boni substantiel pour avoir dépassé les objectifs de production de mon unité... même si cela nous a valu des remontrances publiques pour avoir contrevenu à certains règlements locaux sur la pollution!



II. Droits de l'homme

■ ■ ■ CAS : *DEVE NETWORK* – POUR UNE ÉQUITÉ PROFESSIONNELLE MESURABLE

Par Maria Charaf



Deve Network est une association marocaine à but non lucratif, créée en 2008, établie à la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) à Casablanca, au Maroc. Elle est partenaire du projet Genre Maroc de la coopération Maroc-Allemagne (GIZ). L'objet de Deve Network est la promotion de l'équité en milieu professionnel pour contribuer à la réalisation d'un développement humain durable et équitable par des programmes d'action visant à :

- Équilibrer la participation des femmes et des hommes en milieu professionnel;
- Éliminer toute forme de discrimination directe ou indirecte et les écarts qui en résultent dans le domaine de l'emploi;
- Faire respecter la réglementation sociale et les dispositions du Code du travail en matière d'équité;

- Faire appliquer le principe d'équité au recrutement, à l'affectation, à la formation, dans les salaires et autres avantages, au moment des promotions et évolutions de carrière;
- Assurer la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les groupes de réflexion, les conseils d'administration, les comités de direction, les comités d'entreprise, les commissions d'organisation, de restructuration et de classification;
- Faciliter aux femmes, à l'instar des hommes, la qualification et l'accès au travail dans toutes les spécialités, professions et branches d'activité, même celles qui sont traditionnellement réservées aux hommes;
- Offrir l'accès aux ressources et une perspective de développement égale aux hommes et aux femmes.

Les instances de Deve Network sont l'assemblée générale et le bureau exécutif (dont Maria Charaf, l'auteure de cette présentation de Deve Network, est actuellement présidente).

Bien que la situation de la femme marocaine ait connu une réelle avancée avec les nouveaux Codes du travail et de la famille, et bien que le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise invite les entrepreneurs à assurer un équilibre hommes-femmes dans la composition des conseils d'administration et des comités de direction, nous œuvrons dans un contexte où les femmes sont presque absentes de ces instances, et sont encore rares dans les postes de responsabilité. Et bien que le Code du travail interdise toute forme de discrimination envers les femmes, nous constatons toujours des écarts entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la rémunération, les avantages et les perspectives d'évolution de carrières. D'autre part, le harcèlement sexuel est une réalité rarement dénoncée ou reconnue et demeure un sujet tabou.

Les femmes des classes moyennes et supérieures souffrent du plafond de verre et du manque de reconnaissance. Par ailleurs, toutes catégories confondues, il y a des femmes qui souffrent des inégalités dans leur sphère de travail. Les syndicats et autres associations professionnelles ne se sont pas penchés suffisamment sur cette problématique, sous prétexte que les femmes sont davantage préoccupées par la gravité des violations des droits des travailleurs dans un contexte de non-respect fréquent du Code du travail et de la législation sociale. Par ailleurs, l'insertion des femmes dans le marché

du travail n'a pas été prioritaire dans les stratégies des institutions privées et publiques. Il y a donc un réel besoin d'assurer une veille sur les pratiques et les comportements des employeurs, pour les faire évoluer vers l'égalité de genre en milieu professionnel.

En tant qu'experte en matière de responsabilité sociétale des organisations pour l'industrie et membre du comité technique national sur la responsabilité sociétale des entreprises, j'ai pris conscience de la nécessité de travailler sur le sujet de l'équité en milieu professionnel lors des travaux du comité miroir marocain RSO ISO 26000. En effet, en parallèle avec nos travaux sur le projet ISO 26000, notre comité était chargé par le ministère du Commerce et de l'Industrie et par le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle d'examiner et d'adopter une nouvelle norme nationale de mise en conformité sociale NM 5601. Cette norme est destinée à améliorer le taux d'égalité des organismes marocains conformes au Code du travail et à la réglementation sociale.

Ainsi, j'ai pu constater dans un premier temps une très grande résistance de la part de la majorité des membres du comité technique sur la responsabilité sociétale des entreprises devant ma proposition d'intégrer dans la norme NM 5601 des critères relatifs à l'égalité des genres à vérifier lors des audits de certification portant sur la responsabilité sociétale des entreprises. J'ai par la suite rencontré la même opposition quand j'ai proposé d'insérer dans le projet ISO 26000 un encadré²³ (*gender box*) qui explique la problématique des discriminations dues au genre en milieu professionnel.

Deve Network cherche à sensibiliser les managers des entreprises au Maroc, pour les inciter à s'engager dans une démarche volontaire d'équité en milieu professionnel et pour mettre en œuvre un plan d'action en ce sens. Ainsi serait revue la situation professionnelle de personnes discriminées telles que les femmes, les jeunes et autres personnes vulnérables.

Notre action comporte les quatre axes suivants : observer, informer, communiquer, sensibiliser. Elle consiste à se documenter sur les cas de discrimination, à préparer un plaidoyer et à légiférer.

23. Il s'agit de l'encadré 2, « Égalité entre hommes et femmes et responsabilité sociétale », qu'on trouve à l'article 3.3.4.

Les différents champs de notre veille sont :

- La mixité hommes-femmes au sein de la direction et de la gouvernance de l'organisation en vue de parvenir progressivement à la parité;
- L'égal traitement des hommes et des femmes salariés concernant le recrutement, l'attribution des tâches, la formation, les perspectives d'avancement, les compensations et la cessation de la relation de travail;
- La prise en considération des éventuelles différences d'impact sur les hommes et les femmes au travail, et de manière générale, en matière de sécurité et de santé au travail;
- La promotion de l'égalité en amont de la législation, par des programmes d'action spéciaux et l'élaboration de recommandations et de propositions de réformes;
- L'accompagnement des pouvoirs publics ainsi que des acteurs politiques, économiques et sociaux dans leurs décisions relatives à l'équité professionnelle et à l'égalité d'accès aux ressources;
- La centralisation, la production et la diffusion, au besoin par des programmes d'actions spéciaux, des données, analyses, études et recherches sur la situation des femmes au niveau national et en comparaison avec l'international;
- L'évaluation de la persistance des inégalités entre les sexes et l'identification des obstacles à la parité, notamment dans les domaines économique et social;
- L'émission d'avis sur les projets de textes législatifs et réglementaires;
- Les recommandations et propositions de réformes, pour prévenir et résorber les inégalités entre les sexes et promouvoir l'accès à la parité.

Nous considérons que la pratique effective par les organisations et les entreprises de l'équité et de l'égalité entre les salariés et les salariées est un pilier du respect des droits de la personne et de la mise en œuvre de la responsabilité sociale.

Pour promouvoir l'égalité et la parité professionnelle et salariale, nous avons réalisé un guide destiné aux organisations qui souhaitent s'engager dans une approche « genre ». Ce guide leur permet de réaliser leur diagnostic, de déterminer les écarts et d'établir leur politique « égalité et parité professionnelle et salariale », leurs objectifs et indicateurs ainsi que leurs plans d'action et d'amélioration de leurs pratiques pour atteindre l'égalité.

Nous avons aussi organisé une conférence nationale avec la participation effective du ministre de l'Emploi et avec la CGEM sous le thème « Pour une équité mesurable en entreprise », afin de sensibiliser à cette question les dirigeants et les dirigeantes et les directions des ressources humaines et de leur présenter le « Guide Deve Network » pour atteindre l'égalité mesurable. Puis nous avons rédigé un projet de loi pour mieux protéger les droits des femmes en activité. Nous avons ensuite convoqué une réunion d'experts et d'expertes en matière de genre et d'emploi pour discuter de ce projet. Ces experts et ces expertes nous ont recommandé de créer d'abord un observatoire pour réunir des données pertinentes sur les discriminations professionnelles au Maroc, afin de bien documenter et préparer notre plaidoyer avant de soumettre le projet de loi aux instances concernées.

Nous avons réalisé en 2011 le guide « Contrôler l'égalité professionnelle et salariale » destiné aux inspecteurs et aux inspectrices du travail afin de mieux les outiller pour traiter les cas de discrimination et pour évaluer et contrôler les pratiques des organisations dans ce domaine, en prenant en compte les axes suivants :

- Parité dans la gouvernance ;
- Égalité des salaires ;
- Recrutement et intégration ;
- Développement, compétences, évaluation, promotion et plan de carrière ;
- Santé, sécurité et conditions de travail ;
- Temps de vie.

Nous avons aussi contribué activement à l'échelle nationale au plaidoyer qui a permis d'introduire dans la nouvelle Constitution marocaine la reconnaissance du droit des femmes marocaines à l'égalité et à la parité.

Étant moi-même directrice Qualité et Développement durable dans une grande raffinerie de pétrole au Maroc, je voulais faire de mon entreprise un modèle à suivre dans le domaine de l'équité, bien que le raffinage soit une activité encore très peu féminisée partout dans le monde.

Ainsi, dans le cadre des séances de sensibilisation du système de management intégré QSE & RSE, j'ai intégré la sensibilisation à l'approche « genre » à la communication interne dans mon entreprise. Et puisque l'égalité est une exigence du Code du travail, j'ai mis en évidence le faible taux des femmes

dans l'effectif total de l'entreprise. J'ai largement diffusé parmi les managers un rapport national sur le développement humain au Maroc, qui fixe l'objectif de 40 % de femmes dans les postes de décision à l'horizon 2030. Ensuite, j'ai sollicité la Direction générale de mon entreprise pour adopter des objectifs progressifs visant l'égalité des genres en harmonie avec ces objectifs nationaux.

Actuellement, notre difficulté réside dans la mise en œuvre effective de ces objectifs au sein des activités opérationnelles du raffinage.

Il faut reconnaître que la démarche visant l'égalité des genres dans mon entreprise a été amorcée par la Direction générale, qui a approuvé les objectifs touchant la proportion de femmes aux différents niveaux de l'entreprise. Ont aussi contribué fortement à cette démarche le directeur des ressources humaines et l'ensemble des managers, les chefs de projet concernés par la responsabilité sociétale et le système management global, ainsi que quelques responsables et cadres sensibles aux droits du travail en général, et aux droits des femmes en particulier.

En tant que directrice Qualité et Développement durable, j'étais l'instigatrice de cette démarche de changement. Je pilote toujours cette démarche et j'ai pu surmonter quelques réticences initiales. Bien que l'introduction de l'approche « genre » dans mon entreprise ait commencé il y a déjà trois ans environ, je considère que nous sommes encore au début de notre démarche.

Néanmoins, il est agréable de constater que le débat national sur les droits des femmes au Maroc, qui était focalisé sur les droits politiques et sociaux, inclut maintenant les droits économiques. Le droit des femmes marocaines à l'égalité et à la parité dans tous les domaines est établi dans la nouvelle Constitution, qui prévoit aussi l'instauration d'une instance Égalité et Parité. Aujourd'hui nous avons des alliés stratégiques, dont le ministère de l'Emploi, la CGEM, l'Université de Casablanca et des donateurs étatiques de renom comme la GIZ.

Nous avons introduit 15 critères concernant l'égalité des genres dans la norme nationale de mise en conformité sociale NM 5601 et introduit l'encadré résumant la problématique des discriminations dues au genre (*gender box*) au projet des lignes directrices de la norme ISO 26000 à Québec en 2009. Des objectifs chiffrés pour réaliser l'équité sont adoptés

par l'entreprise qui arrive au premier rang parmi le « top 50 » des entreprises les plus importantes au Maroc et qui peut servir d'exemple à suivre pour les autres organismes.

Grâce à notre action, le Plan d'action national pour la mise en conformité sociale du ministère de l'Emploi a intégré l'amélioration des conditions de travail des femmes. Les guides actuels destinés aux inspecteurs du travail ont été révisés par notre association et un nouveau guide a été rédigé par des expertes, sous notre supervision, pour y introduire les exigences d'égalité professionnelle et salariale au Maroc.

La stratégie nationale pour l'égalité a été traduite en *Agenda national, Plan d'action et Objectifs nationaux pour l'égalité*, englobant aussi le domaine économique. Des plans d'action pour l'égalité et la parité professionnelle et salariale sont mis en œuvre dans les ministères et autres organismes étatiques.

Nous avons aussi formé en 2010 un groupe de 20 experts et expertes en genre et égalité professionnelle. Ces experts et ces expertes ont pour mandat d'accompagner les organismes vers l'équité et l'égalité dans la perspective d'atteindre la parité en milieu professionnel.

À Deve Network, nous sommes satisfaites de la qualité de la collaboration avec l'Université de Casablanca, la CGEM, le ministère de l'Emploi et nos donateurs. J'ai aussi admiré l'ouverture d'esprit de la Direction générale de mon entreprise et les objectifs chiffrés et ambitieux qu'elle a adoptés pour réaliser l'équité professionnelle dans un secteur encore très « masculin » comme le raffinage du pétrole.

Les difficultés éprouvées concernent l'obtention des fonds nécessaires au fonctionnement de l'observatoire. Par ailleurs, la plupart des membres de Deve Network occupent un poste de direction et ont donc déjà, dans le cadre de leur travail, un emploi du temps très chargé, auquel s'ajoutent leurs activités bénévoles pour Deve Network.

Maintenant, il nous reste à réussir le lancement de notre observatoire, récemment accrédité en tant que centre universitaire pour l'égalité. Je pense que c'est notre démarche progressive et participative qui nous a permis d'avancer sur cette question qui n'était pas gagnée d'avance. Nos actions sont médiatisées dans les forums et par la presse écrite et électronique.

Aborder l'approche « genre » en entreprise ne suscite plus comme au début un amusement ou un débat sur sa légitimité, mais entraîne de vraies questions sur la pratique et la mise en œuvre de l'égalité. Maintenant, le pourcentage des femmes dans mon entreprise a été multiplié par trois depuis le premier audit portant sur la responsabilité sociétale des organisations. À l'échelle de mon entreprise, la prochaine phase est la mise en œuvre du processus d'écoute et de médiation pour les salariés et les salariées, et enfin l'adoption de l'ensemble des lignes directrices de la norme ISO 26000.

La responsabilité sociétale des entreprises, avec ses axes des droits du travail et des droits de la personne, vient rééquilibrer les relations entre employeurs, employés et employées. Elle offre un cadre structuré pour traiter de diverses problématiques qui étaient encore difficiles à aborder. La responsabilité sociétale des entreprises « normalise » entre autres certaines revendications légitimes des travailleurs et des travailleuses quant à l'amélioration des conditions de travail, à la pratique effective de l'égalité, à la protection de l'environnement et de la santé des employés et des employées et à la réduction de la pénibilité des postes de travail.

Les droits de la personne sont naturels, inaliénables, universels, indivisibles et interdépendants. À cause de leur nature universelle, les droits de la personne dépassent à la fois les lois et les traditions.

Les droits de la personne sont protégés par plusieurs conventions internationales s'appuyant sur la Déclaration internationale des droits de l'homme, qui comprend le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels adoptés en 1966, sans oublier bien sûr la Déclaration universelle des droits de l'homme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1948. Cette dernière stipule que « tous les êtres humains naissent égaux en dignité et en droits » (ONU, 1948, article premier), et cela, « sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation » (*ibid.*, 1948, article 2). Ces instruments ont force de loi dans les États qui les ont ratifiés.

On compte deux grandes catégories de droits de l'homme (ou droits de la personne) :

- la première regroupe les droits civils et politiques et comprend des droits comme :
 - le droit à la vie et à la liberté,
 - l'égalité face à la loi,
 - la liberté d'expression;
- la seconde englobe les droits économiques, sociaux et culturels, dont les droits :
 - au travail,
 - à la nourriture,
 - à la santé,
 - à l'éducation,
 - à la sécurité sociale.

Bien qu'il revienne d'abord aux États de protéger les droits de la personne, les organisations en partagent la responsabilité, étant donné qu'elles influent directement ou indirectement sur ces droits. La responsabilité des organisations en la matière est encadrée, outre par les instruments cités plus haut, par certaines réglementations du droit pénal international, et par la législation de certains pays (prévoyant des poursuites devant les tribunaux nationaux contre les crimes internationaux).

D'autres instruments sont volontaires. C'est le cas des principes directeurs sur la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000, qui s'appuie également sur la Déclaration internationale des droits de l'homme et fait référence à sept autres textes ultérieurs se rapportant à la discrimination raciale, à la discrimination contre les femmes, à la torture, aux droits de l'enfant, à la protection des travailleurs migrants et aux droits des personnes handicapées.

La norme ISO 26000 insiste sur le fait que cette responsabilité dépasse les seules obligations légales, considérant que le respect des droits de la personne constitue une des attentes majeures de la société à l'égard des organisations. Cela signifie qu'on s'attend à ce que l'organisation prenne

des mesures supplémentaires pour s’assurer du respect des droits de la personne, à la fois pour pallier les manquements d’un État ou pour exercer son devoir de vigilance dans toute sa sphère d’influence²⁴. La norme ISO 26000 suggère en effet qu’une organisation pourra mieux évaluer ses possibilités d’action si elle examine où et sur qui elle a le plus grand impact.

1. Obligation de vigilance

Agir pour connaître et prévenir les conséquences négatives de son organisation sur les droits de la personne implique d’analyser les répercussions de ses activités et de réduire les risques. On doit aussi influencer le comportement d’autres organisations avec lesquelles l’organisation entretient des liens étroits, et notamment les fournisseurs, lorsque ceux-ci peuvent être à l’origine de violations des droits de la personne.

L’article 6.3.3.2 exhorte l’organisation à contrôler les éléments suivants :

OUTIL Auto-évaluation

Notre processus d’obligation de vigilance comprend-il les éléments suivants?

	OUI	NON	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE
« Une politique des droits de l’Homme qui fournisse des lignes directrices qui font sens pour ceux qui font partie de l’organisation et pour leurs proches interlocuteurs »;				
« Un moyen d’évaluer comment des activités proposées ou déjà existantes peuvent avoir une incidence sur les droits de l’Homme »;				
« Un moyen d’intégrer la politique des droits de l’Homme dans l’ensemble de l’organisation »;				

24. Le concept de sphère d’influence est expliqué au chapitre 3.

OUTIL Auto-évaluation (suite)

	OUI	NON	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE
« Des moyens d'effectuer un suivi des performances dans le temps, pour être en mesure de réaliser les ajustements nécessaires au niveau des priorités et de l'approche adoptée »;				
« Des actions destinées à traiter les impacts négatifs de [nos] décisions et activités ».				

2. Situations présentant un risque pour les droits de l'homme

Certaines situations engendrent des défis et des dilemmes pour l'organisation à propos des droits de la personne. Si le comportement que l'organisation doit adopter en pareil cas nécessite des jugements délicats, la décision DOIT reposer sur le respect total des droits de la personne. Les situations potentiellement à *risque* sont nombreuses :

- Les conflits ou les situations d'instabilité politique;
- Les catastrophes naturelles;
- La conduite d'activités extractives perturbant les communautés locales ou les populations indigènes;
- L'existence de corruption dans un secteur ou une région où l'organisation fait affaire;
- Les activités ayant des incidences sur des enfants;
- Les chaînes d'approvisionnement aux caractéristiques juridiques complexes;
- La mise en place des mesures de protection des installations de l'organisation.

L'article 6.3.4.2 nous rappelle que la complexité d'une situation ne peut être invoquée comme prétexte pour l'inaction : il faut faire en sorte que l'objectif de respecter les droits de l'homme soit réellement atteint.

3. Prévention de la complicité

D'abord une définition. On entend par complicité « le fait d'agir ou de ne pas agir, avec pour effet un impact important sur la réalisation d'un acte répréhensible, tel qu'un crime, et ce, en connaissance de cause ou avec l'intention de contribuer à cet acte illégal²⁵ ». On inclut dans cette définition le fait de fermer les yeux sur des actes répréhensibles (complicité silencieuse) ou en tirer profit (complicité passive).

Selon la norme ISO 26000, une organisation peut prévenir le risque de complicité en se conformant aux exigences juridiques et sociétales en vigueur et en s'assurant que ses règlements de sécurité, y compris ses contrats négociés avec des sous-traitants, ne violent pas les droits de la personne. Cela implique notamment que le personnel de sécurité soit bien formé en matière de droits de la personne et qu'il soit encouragé à les respecter en toute circonstance.

OUTIL Liste de vérification²⁶

- Nos règlements respectent-ils les droits de l'homme?
- Nos règlements sont-ils conformes aux normes internationales?
- Nos employés et sous-traitants sont-ils bien formés?
- Examinons-nous adéquatement les plaintes et les traitons-nous convenablement?
- Sommes-nous fournisseurs d'une organisation délinquante?
- Sommes-nous partenaires d'une organisation délinquante?
- Recevons-nous des biens ou des services d'une organisation délinquante?
- Sommes-nous complices de déplacement illégal de personnes hors de leur territoire?
- Faisons-nous savoir clairement que nous sommes contre la discrimination?

25. Art. 6.3.5.1.

26. Adaptée de l'art. 6.3.5.2.

4. Résolution des griefs

Afin de résoudre les litiges possibles en regard des droits de la personne, l'organisation doit prévoir des mécanismes organisationnels pour corriger les atteintes aux droits permettant à une partie prenante de demander réparation parallèlement aux mécanismes judiciaires existants, et non en substitution de ces mécanismes.

Ces mécanismes organisationnels doivent être :

- Légitimes;
- Accessibles;
- Prévisibles;
- Équitables;
- Compatibles avec les droits;
- Clairs et transparents;
- Fondés sur le dialogue et la médiation²⁷.

5. Discrimination et groupes vulnérables²⁸

Selon la norme ISO 26000, la discrimination consiste à priver certains individus ou groupes du même traitement ou des mêmes possibilités que les autres sans motif légitime. La discrimination peut être fondée sur une foule de motifs dont la race, la couleur, le sexe, l'âge, la langue, la nationalité, la religion, l'origine ethnique ou sociale, l'état matrimonial, les relations personnelles²⁹, l'état de santé (comme l'infection par le VIH), l'affiliation à un parti politique, l'invalidité ou la grossesse.

L'organisation ne doit exercer « aucune discrimination à l'encontre de ses employés, partenaires, clients, parties prenantes ». Elle doit également contribuer « à redresser les discriminations », notamment par l'emploi de personnes issues de groupes ayant fait l'objet de discriminations passées. La norme ISO 26000 souligne que cela est souvent un avantage pour les organisations.

27. Art. 6.3.6.2.

28. Adapté de l'art. 6.3.7.

29. Par exemple, l'organisation ne devrait pas discriminer une femme à cause de sa relation avec son enfant même si elle n'est pas mariée. Autre exemple, l'organisation ne devrait pas discriminer une personne à cause de son orientation sexuelle.

Exemples de groupes vulnérables³⁰ :

- Femmes et jeunes filles;
- Personnes en situation de handicap;
- Enfants;
- Populations autochtones;
- Migrants, travailleurs migrants et leurs familles;
- Personnes discriminées en raison de leur origine ou de leur hérédité;
- Personnes âgées, déplacées, pauvres, illettrées;
- Minorités et groupes religieux.

Exemples de motifs illégitimes de discrimination³¹ :

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• La race;• La couleur;• Le genre;• L'âge;• Le statut matrimonial ou familial;• La langue;• Les avoirs;• La nationalité ou l'ascendance nationale;• La religion;• L'origine ethnique ou sociale;• La caste; | <ul style="list-style-type: none">• Des motifs économiques;• L'invalidité;• Les relations personnelles (c.-à-d. l'orientation sexuelle);• L'état de santé;• L'infection par le VIH ou la séropositivité;• La grossesse;• L'affiliation à un parti politique ou à un syndicat;• Les opinions politiques;• L'appartenance à une population autochtone. |
|---|--|

30. Condensé de l'art. 6.3.7.2.

31. Extrait de l'art. 6.3.7.1.

6. Droits civils et politiques

Par droits civils et politiques, on entend les « droits absolus tels que le droit à la vie, le droit de vivre dans la dignité, le droit d'être protégé contre la torture, le droit à la sécurité de sa personne, le droit à la propriété individuelle, à la liberté et à l'intégrité de la personne ainsi que le droit à un procès en bonne et due forme³² », de même que la liberté d'opinion et d'expression, la liberté d'association, ainsi que la liberté de religion.

La norme ISO 26000 précise qu'une organisation se doit de respecter en tout temps ces droits individuels, et d'aider à garantir leur respect dans sa sphère d'influence.

7. Droits économiques, sociaux et culturels

Les droits économiques, sociaux et culturels sont les droits dont bénéficie chaque individu en sa qualité de membre de la société et qui sont indispensables à sa dignité et à son accomplissement personnel. Ils comprennent, notamment, le droit à la santé, à l'éducation, au travail, à la nourriture, à la religion et à la culture, y compris « à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé physique et morale et son bien-être ainsi que celui de sa famille³³ ».

L'organisation doit respecter ces droits en exerçant son obligation de vigilance et, de manière plus positive, en aidant à les garantir dans sa sphère d'influence. À titre d'exemple, la norme ISO 26000 cite l'obligation de ne pas compromettre l'approvisionnement en ressources essentielles comme l'eau, ou encore celle d'évaluer les répercussions de ses activités et celles de ses nouveaux projets sur les droits de la personne, y compris dans le contexte local des détenteurs de droits.

32. Art. 6.3.8.1.

33. Art. 6.3.9.1.

L'organisation est invitée à faciliter l'accès à la formation, à adapter ses biens et services au pouvoir d'achat des pauvres, à mettre ses locaux à la disposition de la communauté pour les activités culturelles.

8. Principes fondamentaux et droits au travail (dont le travail des enfants)

Les recommandations de la norme ISO 26000 en matière de droits fondamentaux au travail sont fondées sur les conventions de l'Organisation internationale du Travail (OIT). Ces recommandations visent à :

- Assurer la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit aux négociations collectives;
- Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
- Abolir le travail des enfants (cf. tableau ci-après);
- Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession³⁴.

L'organisation doit garantir le respect des droits fondamentaux au travail en exerçant son obligation de vigilance, indépendamment de la législation en vigueur dans les pays dans lesquels elle est active.

Tableau 3 Âge minimum d'admission à l'emploi ou au travail³⁵

	PAYS DÉVELOPPÉS	PAYS EN DÉVELOPPEMENT
Travail normal	au moins 15 ans	au moins 14 ans
Travail dangereux	18 ans	18 ans
Travaux légers	13 ans	12 ans

34. Adaptation de l'art. 6.3.10.

35. Extrait de l'encadré 7 à l'art. 6.3.10.2.

Les conséquences néfastes du travail des enfants³⁶

« Le travail des enfants est une forme d'exploitation qui est une violation d'un droit de l'Homme. Le travail infantile nuit au développement physique, social, mental, psychologique et spirituel de l'enfant. Il prive les garçons et les filles de leur enfance et de leur dignité. Il les prive d'une éducation et peut les séparer de leurs familles. Les enfants qui ne terminent pas leur scolarité sont susceptibles de rester analphabètes et de ne jamais acquérir les compétences nécessaires pour trouver un travail qui leur permette de contribuer au développement d'une économie moderne. En conséquence, le travail des enfants est à l'origine de travailleurs sous-formés et non qualifiés et compromet les améliorations ultérieures des compétences des effectifs ainsi que le futur développement économique et social. Le travail des enfants peut également priver de travail des travailleurs jeunes et adultes et entraîner une baisse des salaires. »

Droits de la personne : *Comment s'y prennent-ils?*

La promotion de l'équité en milieu professionnel et l'élimination de toute discrimination constituent la raison d'être de Deve Network. Ces objectifs sont liés au domaine d'action 8 (principes fondamentaux et droit au travail). La sensibilisation des managers marocains à la situation professionnelle de personnes discriminées telles que les femmes, les jeunes et d'autres personnes vulnérables est en lien avec le domaine d'action 5 (discrimination et groupes vulnérables).

Comme nous le verrons au début de la section suivante, des entreprises tunisiennes de textile ont mis en place des systèmes de management pour s'assurer qu'il ne se produit pas de cas de travail forcé ou de travail d'enfants dans leurs manufactures (obligation de vigilance). Ces entreprises se sont aussi engagées à appliquer des règles d'hygiène et de sécurité, de même qu'à garantir une rémunération décente aux employés (droits économiques).

36. *Ibid.*

Autre source

Human Right Council (2009). « Promotion of all human rights, civil, political, economic and cultural rights, including the right to development : Business and human rights : Towards operationalizing the “protect, respect and remedy” framework », *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, 09-12888, United Nations General Assembly, New York.

III. Relations et conditions de travail

■ ■ ■ CAS : TEXTILE TUNISIEN : SUR LE FIL ENTRE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET COMPÉTITION. CERTIFICATION SA 8000 ET HISTOIRES D'OUVRIÈRES

Par Serge De Backer et Pierre Biélande



Logée au cœur du Maghreb en Afrique du Nord, la Tunisie compte parmi les principaux pays exportateurs du textile d'habillement à destination du marché européen. Son industrie manufacturière a bénéficié d'une forte croissance dans les années 1990. Aujourd'hui, l'industrie du textile compte encore plus de 2 000 unités de production, pour un total de 210 000 emplois et un chiffre à l'exportation équivalant à 2 500 millions d'euros. L'industrie du textile représente 36 % des exportations de la Tunisie et 40 % des emplois de l'industrie manufacturière³⁷.

Ce secteur, comme beaucoup d'autres, n'a pas échappé à la crise, non sans conséquence sur l'emploi et les conditions de travail. Ce d'autant plus que la Tunisie est soumise à une rude compétition et mise au défi par d'autres zones franches³⁸ de production. La Chine, le Bangladesh, la Turquie, voire son

37. News de Babnet – plateforme d'informations économiques tunisiennes : <http://www.babnet.net/cadredetail-18504.asp>, 17 mars 2010.

38. Zones franches : terme utilisé pour désigner des zones de production bénéficiant d'encouragements fiscaux ou autres. Ces avantages sont le plus souvent accordés aux productions destinées aux marchés d'exportation. Ils permettent de diminuer les coûts de production et d'améliorer la compétitivité du secteur bénéficiaire à l'échelle d'un marché mondialisé. Régulièrement, ils sont combinés aux coûts d'une main-d'œuvre bon marché.

presque voisin, le Maroc, pressent les coûts de production à la baisse, ce qui met en péril la juste rémunération de la main-d'œuvre et la décence des conditions de travail. Retour de terrain et témoignages.

Le secteur du textile comporte une grande proportion de main-d'œuvre souvent peu qualifiée et il peine parfois à allier la poursuite des objectifs de qualité de production et de rentabilité économique et le maintien de conditions de travail décentes. C'est dans ce contexte que l'Union européenne, en étroite concertation avec les autorités tunisiennes – le ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME –, propose d'accompagner une série d'entreprises vers une professionnalisation. Elle a pour objectif d'améliorer la qualité des productions en instaurant un large programme de modernisation industrielle. Pour le secteur du textile, les autorités tunisiennes suggèrent de se concentrer sur quelques projets pilotes de mise en conformité avec un standard international reconnu en matière de droits des travailleurs : la norme SA 8000³⁹.

Lois du travail et compétition : hypocrisie?

Courageuses, inconscientes, innovantes ou simplement responsables, une dizaine d'entreprises du secteur acceptent de mettre le pied dans ce programme d'accompagnement en vue d'une certification selon le standard SA 8000. L'objectif est d'améliorer leur fonctionnement et d'assurer un meilleur positionnement sur le marché en travaillant expressément à l'amélioration des conditions de travail. Il est aussi question de tester leur responsabilité sociétale. Conçu point par point sur la base des principales conventions de l'Organisation internationale du Travail, le référentiel SA 8000 propose une mise en conformité très pragmatique des entreprises relativement à ces normes du travail internationales. Il s'agit ici de la mise en place d'un système de management formel pour s'assurer que les conditions de travail sont décentes, en particulier pour contrer le travail des enfants, et le travail forcé, et en ce qui concerne la garantie d'une rémunération décente, l'application de règles d'hygiène et de sécurité sur les lieux du travail, l'absence de discrimination, l'acceptation d'un dialogue entre les travailleurs et les employeurs, etc.

39. SA 8000 (Social Accountability, standard conçu sous la tutelle de l'organisation SAI [Social Accountability International], dont le siège est basé à New York (États-Unis). Il s'inspire exclusivement de conventions de l'Organisation internationale du Travail.

Toutes ces dispositions peuvent paraître banales pour un pays comme la Tunisie, très bien équipé d'une législation sociale et d'un droit du travail garantissant l'ensemble de ces droits élémentaires : pourquoi s'atteler à certifier une série d'entreprises sur un standard volontaire de type SA 8000 dans l'industrie du textile? La réalité du terrain démontre que, entre les textes législatifs ou les conventions sectorielles du travail et leur application effective, il y a un monde d'interprétation, voire de méconnaissance.

Travail des enfants : fantasme et imaginaire collectif

Certes, il faut atténuer les fantasmes relayés par l'imaginaire collectif sur le travail des enfants ou le travail forcé. Il ne s'agit pas ici d'esclavagisme organisé, ni de traite des êtres humains, même si ce secteur n'est pas à l'abri d'abus. La notion de travail forcé prend des formes beaucoup plus subtiles que la fermeture à clé de la porte d'un atelier. Le débat est ouvert lorsqu'il s'agit de vérifier dans quelle mesure l'attribution de crédits à un taux largement compétitif d'un patron au bénéfice de ses ouvrières (et le plus souvent à leur demande (!) pour couvrir des frais domestiques, de santé...) les lie *de facto* à leur employeur au-delà d'un contrat de travail. Cumuler la casquette de créancier avec celle de patron peut conduire à des situations délicates. L'ouvrière se sentira-t-elle toujours libre de quitter son employeur, quelle que soit la raison, si elle lui est redevable d'une dette conséquente, qui équivaut parfois à plusieurs années de salaire? Comment sont d'ailleurs organisés les termes de remboursement : saisie directe sur salaire à la source, travail supplémentaire jusqu'à remboursement en heures? Toutes les formules sont sur le marché.

Idem pour le travail des enfants : que faut-il penser d'une jeune fille engagée comme ouvrière stagiaire à la suite d'un décrochage scolaire, à 14 ans? Tant la loi tunisienne que la norme SA 8000 conditionnent ce type de travail et l'encadrent strictement. Encore faut-il appliquer le prescrit... Les choses se compliquent lorsque ces mêmes jeunes travailleuses sont systématiquement affectées à des postes à risque dont les anciennes ne veulent plus, chargées de manipuler des produits dont la dangerosité est avérée ou encore mandatées à des tâches pénibles. Les exemples foisonnent.

Côté rémunération, certaines ouvrières dans certaines manufactures textiles plafonnent depuis des années à des barèmes planchers. Même réglementaires et indexés, les salaires ne suffisent souvent pas pour satisfaire aux

besoins essentiels d'une famille. Le calcul du panier de la ménagère⁴⁰ met parfois au jour des situations limites, peu remises en question dans un contexte concurrentiel ou un contexte de zone franche. Y regarder de trop près, ce serait ébranler la viabilité de tout un secteur au profit de la concurrence, une autre zone franche.

La crise aidant, les candidatures spontanées de travail arrivent quotidiennement dans ces entreprises. Dans ce contexte, il est souvent plus facile de ne pas prolonger un contrat à durée déterminée et de remplacer une ancienne travailleuse par de nouvelles et jeunes ouvrières. Un taux de roulement du personnel s'installe, souvent dicté par d'autres arguments que la situation économique fluctuante. Il en résulte quasi des discriminations : une ouvrière ayant épuisé « son quota » de durée de travail devient moins employable qu'une nouvelle ouvrière...

Autre point d'attention : la discrimination en fonction du genre. Autant il paraît anodin au vu des us et coutumes d'embaucher une large majorité d'ouvrières femmes dans les ateliers de couture en Tunisie, autant il est (presque?) discriminant pour un homme de se voir refuser un poste de couturier dans ces mêmes unités de production. En revanche, cet homme sera plus facilement contremaître, poste qui n'est virtuellement pas ouvert aux femmes... trop susceptibles entre elles dans une relation de hiérarchie. La situation ferait sourire plus d'un Tunisien, mais cette réalité résulte du choix implicite de nombreux employeurs. Qu'est-ce qui les motive au juste? Les femmes sont-elles plus asservies au travail? L'aménagement de la mixité dans l'entreprise pour des fonctions productives équivalentes comporte-t-il un coût trop élevé? Certes, les conditions de travail ne sont pas toujours décentes, mais la fierté d'accomplir un travail de qualité et l'appartenance à une entité de travail restent des éléments cruciaux d'insertion sociale, et cette dernière fait fi des genres.

Ne nous y trompons pas, l'objectif ici n'est certainement pas de jeter le discrédit sur tout un secteur. Ces exemples servent à illustrer la complexité des réalités et surtout la nécessité de mettre en question la responsabilité sociétale de l'entreprise dans chacun de ses métiers, de ses actes, dans sa gestion au quotidien.

40. Le panier de la ménagère est un concept qui sert à évaluer, selon ce que qu'indique la norme SA 8000, le coût sur le marché local d'un certain nombre de denrées de base correspondant à un minimum de kilocalories journalières, multiplié par un facteur de charge de famille, auquel s'ajoute un petit revenu discrétionnaire.

Il ne faudrait pas passer sous silence les acteurs impliqués tout au long de la chaîne d'approvisionnement : du donneur d'ordre – souvent des entreprises multinationales du Nord détentrices de marques – au consommateur en passant par les fournisseurs et les intermédiaires, des pratiques commerciales sont à considérer. Après tout, l'argument économique, la pression sur les délais de livraison, la compétition sur le prix de vente et le prix d'achat conditionnent largement cette responsabilité, code de conduite ou pas. Cette question ouvre le débat de la sphère d'influence de chaque organisation pour faire endosser une prise partielle de responsabilité sociétale. La sphère d'influence d'un acteur économique ne devrait-elle pas s'aligner sur les capacités d'un donneur d'ordre à établir une relation commerciale ou sur son pouvoir de négociation?

Plus-value d'une responsabilité sociétale assumée : échos du terrain

Optimiste illustration d'une responsabilité sociétale assumée, la mise en conformité avec un standard international sur les conditions de travail peut apporter un certain nombre d'avantages non négligeables. En témoignent les propos recueillis auprès de la première entreprise tunisienne du textile certifiée selon le référentiel SA 8000.

Denim Authority, spécialisée dans le développement, la fabrication et la vente de produits finis en textile, rassemble 1 400 personnes sur son site de Ras Jebel, à proximité de Carthage. Bashar Eshali, représentant SA 8000 de la société, et Amor Grindi nous détaillent le chemin amenant à cette certification.

Pour quelles raisons la direction a-t-elle choisi cette certification?

Bashar Eshali. Elle résulte de deux flux conjoints. D'une part, la vision de la direction qui cherche constamment à améliorer les conditions de travail et, d'autre part, la demande des clients – des marques telles que Lee Cooper, Chasin, Scotch & Soda, Tommy Hilfiger ou Campus – qui ont l'habitude de faire auditer leurs fournisseurs et qui ont été soulagés à l'idée que nous allions être certifiés SA 8000. À cela s'ajoute une dimension économique et humaine fondamentale.

Un exemple : travailler sur les conditions de santé et d'hygiène a une influence considérable sur la santé des travailleurs. Alors qu'en 2008 – époque à laquelle nous n'étions pas encore certifiés SA 8000 – nous avons déploré

75 accidents dans l'usine, nous sommes passés à 17 accidents en 2009 (chiffres arrêtés à octobre). Les conséquences sur l'humain sont évidentes et elles génèrent une performance économique supérieure, puisque cela représente plus de 650 jours de prestations en plus par nos salariés d'une année à l'autre. Cela illustre clairement tout l'intérêt d'une telle certification. Les tableaux de bord que nous utilisons depuis la mise en place de la certification nous permettent de mieux piloter la production tout en améliorant les conditions de travail.

Un autre exemple le fait encore mieux comprendre : par grosse chaleur, il devenait difficile de travailler dans certains ateliers. Nous avons donc progressivement installé une dizaine de fontaines fraîches : elles modifient l'atmosphère de l'atelier et il est possible de s'y désaltérer. L'effet sur l'absentéisme a été immédiat. Ce genre de petites améliorations nous a permis de faire chuter le taux absentéisme de 16 % à environ 6 %. Mais, plus globalement, la preuve de cette efficacité est indirecte. Alors que le secteur de la confection textile respecte généralement peu la législation sur les salaires ou le temps de travail, nous restons tout à fait compétitifs même si nos salaires sont plus élevés, si nous payons les cotisations de sécurité sociale, et si nous respectons les 48 heures de travail hebdomadaire en limitant le recours aux heures supplémentaires...

Amor Grindi, vous êtes représentant des travailleurs pour le syndicat mais aussi dans le cadre de la certification SA 8000. Qu'est-ce qui a le plus évolué avec la mise en place de cette certification?

Beaucoup de choses pratiques, mais l'aspect essentiel est la communication entre la direction et les travailleurs. Il est bien plus facile de communiquer avec cette dernière pour faire émerger les besoins des travailleurs. Le dialogue est plus simple parce qu'il est organisé. Nous disposons par exemple de trois boîtes de suggestions et elles sont pleines... Si on ne peut pas tout faire en même temps, nous savons que désormais des réponses seront apportées à nos questions, nos demandes.

Qu'est-ce qui est le plus difficile dans la mise en œuvre d'une certification SA 8000?

La formation [réponse des deux interviewés, n.d.l.r.]. Il faut du temps et des efforts pour expliquer ce qu'apporte une telle certification. Il faut par exemple démontrer l'intérêt de porter les équipements de protection à des gens qui

ne sont pas conscients des risques qu'ils prennent. Le port des masques dans l'unité de lavage l'illustre. Les ouvriers respiraient des particules de coton si fines qu'ils ne les voyaient pas. Le masque était donc selon eux inutile. Il a fallu leur démontrer le contraire.

Combien a coûté la certification?

Bashar Eshali. Nous bénéficions déjà d'un avantage puisque notre usine est certifiée ISO 9001 et OHSAS. La certification SA 8000 en elle-même a coûté 5 000 euros. Nous avons été certifiés par une société italienne. Mais le vrai coût est indirect et plus difficilement évaluable : du temps, la modification de certains processus, l'achat d'équipement, des investissements dans les structures (par exemple, les fontaines qui coûtent environ 500 euros pièce).

À travers l'emploi qu'elle génère, l'organisation a une influence considérable sur la vie économique et sociale des personnes et des communautés. Les organisations peuvent contribuer à garantir la justice et la paix sociale. C'est pourquoi des pratiques responsables sont si nécessaires.

Par la réglementation et son application, les gouvernements sont responsables de garantir aux travailleurs des conditions de travail justes et équitables. Toutes les organisations doivent respecter les normes internationales convenues. Les normes établies par l'OIT⁴¹ constituent les instruments juridiques internationaux de référence en matière de droits et de relations et de conditions de travail.

Les relations et conditions de travail englobent quoi?⁴²

- « Toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte y compris en cas de sous-traitance »;
- Le recrutement;
- La promotion des travailleurs;

41. L'OIT est une agence des Nations Unies à structure tripartite (gouvernement – travailleurs – employeurs).

42. Extrait de l'art. 6.4.1.1.

- Les procédures disciplinaires;
- Les procédures destinées à mettre fin aux atteintes aux droits;
- Le transfert et la délocalisation de travailleurs;
- La cessation d'emploi;
- La formation et le développement des compétences;
- La santé, la sécurité et l'hygiène au travail;
- Toute pratique ou politique influant sur les conditions de travail (p. ex., le temps de travail et la rémunération);
- La reconnaissance et la participation syndicale.

Le travail n'est pas une marchandise⁴³

Ce principe fondamental implique « qu'il convient de ne pas traiter les travailleurs comme un facteur de production et de ne pas les soumettre aux mêmes mécanismes du marché que ceux qui s'appliquent aux marchandises ». Chacun a droit à un travail librement choisi.

La norme ISO 26000 détermine cinq domaines d'action liés aux relations et aux conditions de travail : l'emploi et les relations entre employeurs et employés; les conditions de travail et la protection sociale; le dialogue social; la santé et la sécurité au travail; et le développement du capital humain.

1. Emploi et relations employeur-employé

Selon la norme ISO 26000, une organisation responsable :

- S'assure que ceux qui réalisent le travail sont reconnus comme des employés ou des travailleurs indépendants;
- Ne cherche pas à se soustraire aux obligations imposées par la loi sur le travail;

43. Principe de la Déclaration de Philadelphie de l'OIT cité dans l'article 6.4.2.1.

- Reconnaît l'importance d'un travail stable pour l'employé;
- Ne licencie pas ses employés de manière arbitraire;
- Adopte des pratiques équitables et non discriminatoires d'accès à l'emploi ou envers ses employés;
- Ne profite pas de relations et de conditions de travail abusives imposées par ses fournisseurs et sous-traitants dans sa chaîne d'approvisionnement⁴⁴.

L'OIT définit le travail décent et productif :

« Un travail effectué dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. »⁴⁵

2. Conditions de travail et protection sociale

Les conditions de travail englobent les questions salariales et de compensation, ainsi que les questions liées au temps de travail, aux périodes de repos, aux congés, aux pratiques disciplinaires et aux licenciements, de même que les questions liées à la maternité et au bien-être des personnes. La protection sociale représente les pratiques visant à compenser les effets des pertes de revenus engendrées par des situations d'accident du travail, de maladie, de maternité ou encore de chômage, généralement garanties par l'État.

OUTIL Des questions à se poser

- Offrons-nous des salaires adaptés au coût de la vie?
- Offrons-nous des conditions de travail décentes, conformes aux lois nationales et compatibles avec les normes internationales?
- Offrons-nous des conditions de travail qui respectent les conventions collectives lorsqu'elles sont présentes ou qui dépassent ces exigences?

44. Exemples d'actions et attentes associées inspirées d'une longue liste à l'article 6.4.3.2.

45. Extrait de l'encadré 8 de l'art. 6.4.1.1.

En l'absence de lois, on s'attend à ce que l'organisation respecte au minimum les normes internationales du travail de l'OIT. Les conditions de travail offertes par l'organisation doivent être comparables à celles d'autres employeurs de la localité, conformes aux législations nationales, notamment en matière de protection sociale s'il y a lieu, et respecter les us et coutumes nationaux et religieux.

3. Dialogue social

Le dialogue social renvoie aux pratiques de « négociation, consultation ou échange d'informations⁴⁶ » entre les représentants indépendants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur les questions qui leur sont communes. Il vise à élaborer des solutions durables prenant en compte les besoins des employeurs et ceux des travailleurs, tout en reconnaissant que leurs intérêts puissent parfois être concurrents. Il recouvre plusieurs mécanismes d'information et de consultation dans l'organisation comme les comités d'entreprise, et peut s'exercer à différentes échelles : professionnelle, interprofessionnelle, nationale et internationale, comme en témoignent les pratiques de négociations collectives ou les accords-cadres nationaux et internationaux.

Selon la norme ISO 26000, une organisation responsable :

- Privilégie le dialogue social;
- Ne s'oppose pas à la constitution des organisations de travailleurs comme les syndicats, ni au droit des salariés à y adhérer;
- Mène des négociations collectives;
- N'encourage pas ses affiliés, les gouvernements, ou d'autres organisations, à restreindre l'exercice des droits de libre association et de négociation collective.

46. Art. 6.4.5.1.

Les bénéfices du dialogue social⁴⁷ :

- Pour trouver des solutions adéquates;
- Pour élaborer une politique avisée;
- Pour favoriser la participation;
- Pour instituer des principes démocratiques au travail;
- Pour faciliter la compréhension entre l'organisation et ses travailleurs;
- Pour de meilleures relations entre le monde du travail et le management;
- Pour améliorer la productivité;
- Pour limiter les impacts sociaux négatifs lors de changements.

4. Santé et sécurité au travail

Ce champ d'intervention porte de manière générale sur le bien-être des travailleurs en situation de travail, ce qui comprend tant la prévention des accidents que les risques de nature physiologique et psychologique pour la santé auxquels les travailleurs sont exposés dans l'environnement de travail.

OUTIL Des points à vérifier

- Les risques encourus par les travailleurs sont-ils connus? Maîtrisés?
- Les travailleurs en sont-ils informés?
- Avons-nous une politique qui affirme notre engagement envers la sécurité au travail?
- Travaillons-nous à réduire les risques physiques et psychosociaux encourus par les travailleurs?
- Nos travailleurs ont-ils le droit de refuser un travail dangereux?

47. Adapté de l'art. 6.4.5.1.

La mise en œuvre de telles actions peut être favorisée par l'intervention d'un comité mixte salariés-direction pour la santé et la sécurité.

Santé-sécurité : la hiérarchie des protections⁴⁸ :

1. Élimination des risques
2. Substitution(de produits, de méthodes, d'équipements, etc.)
3. Solutions techniques
4. Contrôles administratifs
5. Organisation du travail
6. Équipement de protection individuelle

Santé et sécurité au travail et amélioration continue

Iuliana Nastasia de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) au Québec s'est intéressée à l'intégration de la préoccupation pour la santé et la sécurité au travail (SST) dans le processus d'amélioration continue des entreprises. Au cours du colloque « Santé et sécurité au travail : quelles leçons pour le développement durable? » tenu dans le cadre du 78^e Congrès de l'ACFAS le 13 mai 2010 à Montréal, elle a fait part des résultats de deux recherches, l'une portant sur la faisabilité de l'intégration de la SST/ergonomie aux approches d'amélioration continue de type PVA-Kaizen⁴⁹ dans le secteur de l'imprimerie et l'autre sur l'implantation d'un programme d'amélioration continue avec un volet SST/ergonomie au sein d'une grande entreprise du secteur manufacturier au Québec.

Lean Thinking, Six Sigma, Kaizen, cercles de qualité, ACE (Achieving Competitive Excellence), TQM (Total Quality Management) : on sait que les approches d'amélioration continue, issues du Lean Manufacturing qui a fait le succès de Toyota, sont nombreuses. Plusieurs de ces

48. Extrait de l'art. 6.4.6.2.

49. Il s'agit d'un programme d'amélioration de la productivité que le ministère du Développement économique régional (MDER) proposait aux entreprises québécoises (voir : http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100154.html).

méthodes et outils propres aux démarches d'amélioration continue permettent également de capter, d'analyser et de résoudre des problèmes en SST. Ils présentent en somme un potentiel intéressant pour prendre en compte à la fois les préoccupations de productivité et de qualité ainsi que celles de SST. De la même façon que des notions de SST ont pu être incluses dans plusieurs étapes de ces processus d'entreprise, il serait possible d'y intégrer le développement durable ou encore d'appliquer ces méthodes lors de l'évaluation des progrès des entreprises en matière de développement durable.

5. Développement du capital humain

OUTIL Questions à examiner

- Contribuons-nous au développement des capacités des personnes en les aidant à acquérir de nouvelles compétences?
- En leur permettant d'obtenir de l'avancement?
- En leur fournissant des moyens d'atteindre l'équilibre famille-travail?
- Nous assurons-nous qu'il n'existe aucune forme de discrimination chez nous?

Débat

« Santé et sécurité du travail : un catalyseur vers la responsabilité sociétale? »

par Jean Cadieux et Mario Roy



Même si la santé et sécurité au travail peut de prime abord représenter un coût pour les entreprises, il s'agit plutôt d'un investissement à long terme dans l'amélioration de l'ensemble des composantes du système de production de biens et services qui ont une incidence sur la vie au travail et la performance organisationnelle. Plus précisément, l'organisation s'inscrit dans une démarche d'apprentissage collectif qui, à travers le quotidien, modifie de façon progressive l'environnement de travail (p. ex., sécurité des

équipements, de l'environnement physique), l'organisation du travail (p. ex., poste de travail, charge et rythme de travail), les processus et systèmes de gestion (p. ex., politiques, procédures, pratiques de gestion des ressources humaines) et ultimement les normes, les valeurs (p. ex., prévention, protection de l'intégrité physique des travailleurs) et les pratiques au travail (p. ex., comportements de prudence des travailleurs) avec la ferme intention d'éviter les lésions, les accidents et les coûts qui s'y rattachent. Dans les faits, la base de la SST repose sur l'engagement et la mobilisation des personnes à tous les niveaux hiérarchiques, tout en favorisant la cohérence et la communication entre celles-ci. Cet apprentissage collectif se transposera, lorsque maîtrisé, à plusieurs autres domaines d'action proposés dans la norme ISO 26000 nécessitant la participation des employés et de la direction.

Bien que tous les domaines d'action liés aux relations et aux conditions de travail que l'on trouve dans la norme ISO 26000 soient de même importance, la SST demeure probablement le domaine pour lequel la documentation scientifique, professionnelle et législative est la plus abondante et la plus facilement accessible. En effet, la préoccupation pour la SST se retrouve dans toutes les cultures et a fait l'objet de réglementation dans la plupart des pays. De plus, les systèmes d'évaluation et d'amélioration de la SST ont été conçus pour être compatibles avec les normes et les systèmes internationaux de gestion de qualité de production et de services. Grâce à cela, la SST représente une avenue pouvant servir de catalyseur, pour toute entreprise désireuse d'entreprendre avec son personnel une démarche d'amélioration continue conduisant à la responsabilité sociétale.

Nos recherches ont permis de distinguer trois niveaux de développement de la culture de SST en entreprise et d'élaborer une échelle de mesure couvrant neuf dimensions ou sujets de préoccupations en matière de SST. Au premier niveau, les employés aussi bien que la direction ne s'intéressent qu'aux indicateurs de résultats (p. ex., incidence et gravité des accidents); ils s'inscrivent alors dans ce que nous avons convenu d'appeler une *culture de performance*, qui vise à réduire les lésions de même que les pertes et les coûts qui y sont rattachés. Le deuxième niveau se caractérise par une *culture de prévention*; l'attention est alors dirigée vers les indicateurs prédictifs ou

précurseurs, c'est-à-dire ces éléments réputés avoir une incidence sur la survenue d'accidents (p. ex., conformité des installations, amélioration continue des procédés); plutôt que de simplement réagir aux résultats, on préfère ici prévenir et corriger les situations à risque avant que les événements ne se produisent. Au troisième niveau, les organisations accèdent à une véritable *culture d'apprentissage* dans laquelle les employés et la direction sont intéressés à apprendre et à développer une façon sécuritaire de vivre leur vie au travail (p. ex., adhésion à des valeurs, instauration de normes et de pratiques, adoption de comportements et intégration des préoccupations SST dans le fonctionnement de tous les systèmes organisationnels).

Les trois niveaux de culture de SST sont à la fois hiérarchisés et inclusifs, les niveaux supérieurs comprenant les précédents. Selon ce modèle, on ne peut aspirer à accéder à une culture d'apprentissage de la SST (niveau 3) si l'on n'a pas déjà intégré les préoccupations des niveaux inférieurs que sont la prévention (niveau 2) et la performance (niveau 1). Cette façon de voir a l'avantage de prescrire jusqu'à un certain point les cibles d'amélioration à réaliser pour progresser d'un niveau à l'autre. Ainsi, il est préférable, par exemple, d'investir énergie et argent sur la conformité des équipements et installations (niveau 2) avant d'envisager la mise en place d'un programme d'observation systématique et de modification des comportements des salariés au travail (niveau 3).



Relations et conditions de travail : Comment s'y prennent-ils?

Reconnaissant qu'il y a un monde entre la clarté de la loi et la réalité du terrain, des entreprises tunisiennes s'engagent dans la certification SA 8000, qui repose sur les conventions de l'OIT. Ces conventions touchent entre autres le travail des enfants, la santé et la sécurité, la rémunération décente, le travail forcé. Ces éléments sont en lien avec pratiquement tous les domaines d'action en matière de relations et de conditions de travail.

Chez Denim Authority en particulier, la certification SA 8000 a facilité la communication entre la direction et les travailleurs (domaine d'action 3 – dialogue social). Les mesures de santé-sécurité ont permis

de réduire substantiellement le nombre d'accidents et de faire chuter le taux d'absentéisme (domaine d'action 4 – santé et sécurité au travail).

En lien avec le domaine d'action 3, Tissus Innovants (section IV de ce chapitre, « Environnement ») attire et retient les meilleurs candidats de l'industrie. C'est que les employés y sont considérés comme des partenaires. Par ailleurs, en lien avec le domaine d'action 4, l'entreprise, considérant que le bien-être des employés est primordial, veille à ne pas les exposer à des substances dommageables.

C'est aussi le cas chez Chimirec (section IV), qui a mis au point une documentation permettant d'évaluer les risques auxquels les salariés peuvent être exposés. Enfin, chez Deve Network, l'accès aux ressources pour les hommes et les femmes sans discrimination (domaine d'action 5) fait l'objet de programmes d'action particuliers.

Autres sources

Organisation internationale du Travail (OIT) (2009). « Les règles du jeu : Brève introduction aux normes internationales du travail », Genève, OIT.

Organisation internationale du Travail (OIT). « Liste des 185 Conventions de l'OIT » [<http://www.ilo.org/ilolex/french/convdisp1.htm>] (30 août).

IV. Environnement

CAS : TISSUS INNOVANTS (TI)

Par Kadia Georges Aka et François Labelle



Fondée en 1994, Tissus Innovants (TI) est un fabricant de tissus à chaises, à écrans (panneaux servant à compartimenter des postes de travail) et de rideaux d'hôpitaux pour le marché de l'ameublement. Cette PME de 200 employés évolue dans l'industrie très concurrentielle du textile. Elle est le plus gros fabricant au Canada et se place au quatrième rang en Amérique du Nord, où elle est chef de file en conception et en fabrication de tissus innovateurs et écologiques. Elle produit de 3 à 5 millions de m² de tissus par année. La principale innovation de TI réside dans la conception et la fabrication de tissus « éco-intelligents ». Ils sont conçus pour être utilisés, récupérés et retraités efficacement et sans danger au fil de multiples cycles de vie, ce

qui en fait le premier textile techniquement optimisé. Ces tissus de haute performance génèrent depuis plusieurs années une croissance de 20 % par année. TI offre dorénavant au marché contractuel de l'ameublement une gamme de produits innovateurs et durables.

1. Reconnaissance de l'engagement dans le développement durable de TI

Un haut placé d'un fonds d'investissement socialement responsable cite en exemple TI comme une entreprise qui a revu ses procédés en fonction de critères économiques, écologiques et sociaux. Pour y parvenir, l'entreprise a adopté l'approche des 3 E, soit l'équilibre entre l'Environnement, l'Équité (la responsabilité sociale), et l'Économique. À ce sujet, le directeur de la recherche-développement (R-D) indique que :

« On ne peut pas être engagé sur le plan environnemental si ça n'a pas de sens économiquement. On aura beau faire des produits environnementaux, s'il n'y a personne pour les acheter et que ça coûte des millions de dollars pour les concevoir, ce n'est pas du business. Et je ne peux pas faire un produit environnemental si je travaille avec une compagnie qui fouette ses employés au travail. Là aussi, c'est un non-sens. Donc, c'est un triangle pour nous et on a toujours ça en tête dans notre orientation d'entreprise ».

Grâce à son produit et à ses pratiques, l'entreprise a obtenu le prix de la conception durable de l'Association des designers d'intérieur de l'Ontario, et le prix ARIDO Bronze de conception durable à IDEX NeoCon Canada 2005 (foire commerciale internationale annuelle pour les professionnels des secteurs de marché du design). En 2005-2006, le tissu à écrans de TI a remporté le prix platine Awards for Design Excellence Competition, dans un concours attirant plus de 1 500 fabricants du monde du design. Ce succès est dû en partie à la ténacité du propriétaire de l'entreprise qui a relevé avec fougue le défi de l'innovation écologique.

2. L'engagement dans le développement durable de TI

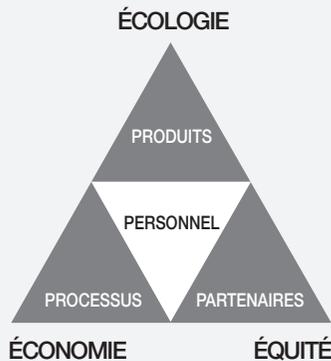
2.1. Les convictions du président de TI

L'engagement de TI est d'abord celui de son président, et est lié à ses convictions personnelles. Selon le directeur de la R-D de l'entreprise :

« C'était sa vision d'avoir des produits écologiques, qu'on devienne leader dans l'écologie. Cela faisait partie de notre stratégie d'affaires. Nous avons déterminé quatre grands piliers qui guident l'ensemble de nos activités et

l'écologie est à la base de ces piliers. On ne peut donc pas passer à côté. On ne pourrait pas développer un produit super beau qu'un client aurait demandé s'il va à l'encontre de l'écologie. On ne peut pas parce que c'est notre pilier stratégique. On n'aurait plus de réputation sur le marché. »

Les quatre piliers que le président a imposés au modèle d'affaire de TI sont a) produire mieux avec moins, b) éliminer la notion de déchet, c) développer une économie de services (respect des délais de livraison, qualité continue, excellent service à la clientèle), et d) réinvestir dans la diversité. Le développement durable fait partie tant de la vision globale que de la stratégie et de la réussite en affaires de TI. En développant des pratiques axées sur ces principes appelés les 4 P, jumelés à l'approche des 3 E, l'entreprise s'est donné un cadre de gestion qui peut être résumé par le schéma suivant :



Source : TI.

2.2. L'engagement environnemental

Certifié ISO 9000 et ISO 14001, TI a, par ses pratiques environnementales, réduit de 80 % ses émissions de gaz à effet de serre, de 24 % son utilisation d'énergie, de 74 % sa consommation d'eau; l'entreprise recycle 99,9 % de ses tissus, du plastique et du papier, tout en augmentant son utilisation d'énergie renouvelable jusqu'à un niveau de 91 %.

La pratique de l'analyse du cycle de vie (ISO 14040) est bien intégrée dans l'entreprise. Les produits éco-intelligents de TI suivent le « cycle perpétuel éco-intelligence ». C'est un circuit fermé de fabrication, de distribution, d'utilisation, de récupération, de désassemblage et de recyclage qui permet de conserver la valeur du produit au fil d'un nombre illimité de cycles de vie.

Pour y arriver, la PME a beaucoup travaillé avec des partenaires extérieurs qui lui ont apporté la connaissance et l'expertise nécessaires dans le domaine des produits écologiques. Comme le confirme son directeur de la R-D :

« Nous avons souvent eu recours à des personnes de l'extérieur de l'entreprise. Pour le four, nous avons travaillé avec une compagnie que nous avons engagée pour son expertise. En outre, nous n'avons pas les connaissances nécessaires pour les approbations de produits chimiques; il n'y a pas de chimistes dans la compagnie. Nous avons donc travaillé avec une tierce partie, qui est MBDC. Il y a une personne qui a travaillé ici à l'interne pendant deux ans dont le seul mandat était celui de gestionnaire en environnement de la compagnie. »

2.3. L'engagement social

À l'interne, les employés jouent un grand rôle et sont considérés comme des partenaires. L'entreprise tient à ne pas exposer ses employés à des substances potentiellement cancérigènes et dommageables à leur santé physique. Cette culture d'entreprise aide à attirer les meilleurs candidats de l'industrie. Et ceux qui y sont restent : TI a un très faible taux de roulement, autour de 1%. Le travail en usine chez TI est axé sur le bien-être des employés et gravite autour d'une gestion participative. Dans ses usines, qui servent à fabriquer des tissus pour les systèmes et mobiliers de bureau, tout a été conçu en fonction des valeurs telles que le travail en équipe et le bien-être des employés. Le centre de conditionnement physique, les salles de réunion, la luminosité naturelle maximale, le centre de formation et le laboratoire de recherche sont autant d'éléments qui contribuent à la réalisation de chaque employé ainsi qu'à la productivité et à l'essor de l'entreprise. De plus, TI communique beaucoup avec ses employés :

« Nous organisons des rencontres mensuelles au cours desquelles nous expliquons aux employés où nous nous en allons. Ils font partie d'un comité d'amélioration continue. Ce ne sont pas juste des gens qui rentrent le matin et qui pointent... », affirme le directeur de la R-D.

L'engagement social va aussi au-delà des frontières de l'entreprise. TI s'investit prioritairement dans deux causes : elle est commanditaire principal d'une activité sportive de sa région et apporte un soutien matériel et financier à une organisation qui milite pour le traitement des maladies du cœur. C'est ce que désire le président de l'entreprise :

« Nous avons choisi le vélo parce que c'est un sport que les jeunes aiment pratiquer et que c'est excellent de faire des activités physiques, et les maladies du cœur parce que ça concerne une grande partie de la population. Nous accordons beaucoup d'importance à l'activité physique et à la santé des gens. »

3. Quelques pratiques de gestion chez TI

3.1. La R-D et les certifications

Conscients de l'importance des enjeux économiques pour l'entreprise manufacturière et des moyens à privilégier pour accroître sa part de marché dans le contexte de la mondialisation des marchés, les dirigeants de TI ont investi 4,2 % des ventes depuis trois ans en R-D, dépassant largement la moyenne de 1,7 % propre à l'industrie du textile. Pour son président :

« Il ne s'agit pas d'une mode, mais d'une vague de fond qui change systématiquement l'ensemble de nos façons de faire. D'importants clients ont cru au projet. Après beaucoup de recherche, de développement et de volonté, le rêve se réalise. Notre force est sans conteste d'avoir fait des choix et d'avoir pu passer du concept à l'action. »

En 2006, les ventes de produits de polyester éco-intelligents ont augmenté de 120 %. Les tissus de polyester éco-intelligents ont reçu la certification « Or » du programme Cradle to Cradle de McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC). TI a aussi obtenu la norme LEED qui permet de certifier le haut rendement écologique des intérieurs commerciaux comme ceux faits avec du polyester éco-intelligent.

3.2. Le centre d'apprentissage Éco

TI a intégré à son site Internet une page Web à partir de laquelle les visiteurs peuvent trouver les ressources pour approfondir leurs connaissances et s'outiller pour améliorer l'environnement. Cette page Web contient des renseignements sur des organismes de certification, des organismes gouvernementaux, des instituts environnementaux et sur les actions et les pratiques de développement durable de TI.

3.3. Les pratiques de créativité et d'innovation

Les dirigeants de TI sont convaincus que leurs innovations sont nourries par leur engagement dans le développement durable.

« *Oui, assurément [...] si à partir de la haute direction, il n'y avait pas eu d'engagement pour favoriser le développement durable, nous aurions arrêté [...]. Nos produits ne seraient pas sur le marché s'il n'y avait pas eu ce critère écologique. Cet engagement-là nous force à innover, à créer des produits différents des autres* », confirme le directeur de la R-D.

L'entreprise a mis en place des partenariats stratégiques avec McDonough Braungart Design Chemistry (MBDC), The Natural Step, Designtex, Rohner Textil AG, etc., un comité environnemental avec les employés, une veille technologique, des séances de remue-méninges (*brainstorming*) avec les employés, qui permettent d'être à l'écoute de toutes les parties prenantes et de remettre continuellement en question les pratiques opérationnelles de l'entreprise. Ce sont les principaux moyens mis en place pour favoriser la créativité. Cela exige beaucoup de flexibilité de la part de l'entreprise. Selon le directeur de la R-D :

« *Nous ne sommes pas rigides, nous faisons équipe avec le client pour trouver des façons nouvelles de travailler. C'est pour ça aussi que nous sommes reconnus sur le marché [...]. Nous préparons quatre portfolios de produits par année pour présenter de nouvelles idées Nous faisons des séances de remue-méninges avec des documents. Nous nous demandons ce que nous pouvons faire comme nouveaux produits. Les critères de sélection sont le retour sur investissement, les risques associés à cela et l'environnement. Les idées viennent des vendeurs sur le marché, du marketing, des recherches de veille technologique.* »

Par ailleurs, le processus de conception et l'inspiration des ingénieurs de TI sont stimulés par l'élan créatif des galeries d'art, des musées et des défilés de mode new-yorkais. De plus, l'entreprise soumet ses produits en cours de fabrication aux designers, aux distributeurs de tissus et aux manufacturiers de meubles qui sont ses clients, afin d'aboutir aux couleurs et aux designs finaux. Les fabricants de meubles doivent tester ces tissus sur leurs chaises et leurs canapés pendant six mois avant de les commercialiser.

En conclusion, TI a atteint ses trois objectifs relatifs à l'économie, à l'écologie et à l'équité en les unifiant à ses quatre initiatives principales : le personnel, les partenariats, les processus et les produits. Les dirigeants de TI reconnaissent finalement que leur engagement dans le développement durable leur a permis de :

- Différencier leurs produits de ceux des concurrents dans l'industrie;
- Améliorer leur réputation auprès des clients et des distributeurs;
- Bénéficier de la connaissance et de l'expertise de leurs partenaires;
- Réaliser un cycle fermé d'approvisionnement, de production et de distribution qui respecte les exigences économiques, écologiques et sociales;
- Réduire leurs coûts de fonctionnement et de production tout en restreignant les impacts négatifs sur l'environnement;
- Être à l'avant-garde par la veille technologique, la R-D et le travail en équipe qui ont stimulé leur créativité et favorisé des solutions à la fois écologiques et innovantes;
- Devenir un chef de fil nord-américain dans la production de tissus écologiques.

CAS : LE GROUPE CHIMIREC

Entrevue de Didier Gauthier par Marie-France Turcotte



Marie-France Turcotte : Didier Gauthier, parlez-nous de Chimirec.

Didier Gauthier : Chimirec est une entreprise familiale créée en 1957 par Pierre Fixot, père du dirigeant actuel Jean Fixot. L'activité porte sur la collecte des huiles noires. Pour répondre aux nouvelles lois françaises sur la gestion des déchets, Chimirec a développé un savoir-faire spécifique en matière de collecte des déchets industriels dangereux (DID) et parallèlement a diversifié ses activités de traitement. Son chiffre d'affaires consolidé était près de 115 millions d'euros en 2009 pour un effectif global de 850 agents. L'entreprise a connu une croissance continue et ses perspectives d'évolution demeurent très favorables.

MFT : Comment Chimirec conçoit-elle sa responsabilité sociétale?

DG : Le groupe Chimirec développe toutes ses activités en anticipant les évolutions réglementaires et normatives. Déjà titulaire de certifications Qualité ISO 9001, Chimirec a décidé en 2001 de lancer l'ensemble de ses collaborateurs, hommes et femmes, dans un défi d'avant-garde en termes de responsabilité sociétale : il fallait qu'à l'horizon 2009, tous les sites du

groupe aient une triple certification, à savoir Qualité (ISO 9001), Environnement (ISO 14001) et Sécurité (OHSAS 18001) pour l'ensemble de leurs prestations.

MFT : Ce défi a-t-il été relevé?

DG : Oui, l'objectif arrêté en 2001 de triple certification est atteint. En 2010, 93 % du personnel du groupe travaille sur un site triplement certifié. Dans la continuité de cet engagement, le groupe souhaite obtenir la reconnaissance d'une démarche consolidée par une certification unique sur tous les sites et les trois référentiels cités. Écoute de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, rigueur, anticipation, respect de ses engagements seront les valeurs clés, et l'appui de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale permettra au groupe d'affronter l'avenir de façon confiante, en intégrant des enjeux de société que chacun aujourd'hui doit transformer en occasions de développement durable.

MFT : Qu'en est-il en particulier de la gestion des gaz à effet de serre?

DG : Depuis 2009, pour réaliser son bilan des émissions de gaz à effet de serre, le groupe consolide les bilans existants avec ceux qui mesurent les émissions des plates-formes de collecte aussi bien que des centres de traitement : la dimension globale de certaines émissions gazeuses est maintenant totalement prise en compte.

MFT : Comment s'effectuent les contrôles qualité, sécurité et environnement dans les opérations?

DG : Chaque plate-forme répond de façon individualisée à l'ensemble des exigences des trois normes « QSE » :

- Les 13 responsables Qualité, Sécurité et Environnement s'assurent chaque jour que le système de management des sites est en cohérence avec les exigences du groupe. Ils assurent la mise en place des nouveaux objectifs et sont garants du maintien des certifications obtenues.
- 13 documents uniques permettent l'évaluation de chaque site au regard des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés en matière de santé et de sécurité. Des plans d'action sont mis en œuvre si nécessaire.
- 13 analyses environnementales évaluent l'impact de l'activité de chaque site sur l'environnement d'une façon générale et débouchent sur des plans d'action chaque fois que cela est nécessaire.

- Enfin, 13 conseillers de la sécurité veillent à ce que le transport, la collecte, le traitement et le regroupement des DID s'effectuent conformément à la réglementation relative au transport de matières dangereuses.

Toutes les actions menées font l'objet d'une traçabilité homogène en ce qui concerne les activités du groupe, avec une cohérence appelée à être définitivement inscrite dans le fonctionnement de chacune des filiales, grâce à l'objectif de certification unique lancée avec comme échéance 2013. L'obtention de la certification unique permettra un renforcement de la cohésion et de la solidarité des filiales entre elles. Elle apportera au groupe une cohérence globale, pleine expression d'une culture d'entreprise à partager dans la plus grande transparence, et dirigée vers une ambition « simple » : s'inscrire dans des démarches d'améliorations continues visant à couvrir l'ensemble du cycle de vie des déchets industriels pris en charge par Chimirec.

MFT : Chimirec se présente comme un groupe écocitoyen. Quels sont les vecteurs de cette écocitoyenneté dans l'entreprise?

DG : En tant que groupe responsable et citoyen, Chimirec se préoccupe à la fois des attentes et de la satisfaction immédiate de ses clients sans négliger la sécurité de ses collaborateurs et les conséquences de ses activités sur l'environnement. Les actions exposées précédemment en témoignent. Elles sont essentielles pour continuer à progresser. Leur pérennité par un partage de bonnes pratiques, bien comprises, totalement intégrées par le personnel d'encadrement, est une priorité. Chacun se doit de rayonner sur la base des bonnes pratiques suivantes liant enjeux économiques, enjeux environnementaux et enjeux sociétaux et d'en être porteur :

1. Prendre en compte une démarche globale, en suscitant l'implication de tout le personnel;
2. Mettre la satisfaction des clients au cœur des préoccupations;
3. Assurer en tous lieux, en tout instant, la sécurité du personnel;
4. Garantir la sûreté des installations et des moyens mis en œuvre dans les sites et en dehors des sites;
5. Contribuer au quotidien à la protection de l'environnement;
6. Améliorer l'efficacité de l'organisation et la coordination des ressources en respectant le travail de chacun dans la bonne compréhension de son influence sur le reste de l'organisation, les tiers, les différentes parties prenantes de l'entreprise;

7. Faire de la motivation des équipes un objectif majeur, se diriger chaque jour plus encore vers un management participatif éclairé d'une bonne fluidité montante et descendante, expression d'une compréhension commune des enjeux de l'entreprise totalement partagée.

MFT : Et quel rôle joue la norme ISO 26000?

DG : La norme ISO 26000 n'est à percevoir en réalité que comme un outil de transition, une banque de données pour forger de nouvelles cultures. Elle vise d'abord la mise en cohérence de l'action de chacun dans un cadre global reconnu, ayant pour vocation de « marier » les objectifs de chacun dans une logique de performance globale et de lisibilité pour tous au regard des grands enjeux du présent siècle.

Cette mise en cohérence passe par des fils rouges que chacun doit s'approprier. La gouvernance, les droits de la personne, les conditions et les relations de travail, les bonnes pratiques des affaires, l'environnement, les questions relatives aux consommateurs ou encore l'engagement sociétal sont reconnus comme des questions centrales de la responsabilité des organisations.

MFT : En conclusion, comment résumer le parcours de Chimirec?

DG : Replacer l'homme au cœur des décisions est devenu urgent; c'est tout le sens du chemin que Chimirec adopte pour lui-même et fait partager à ses sous-traitants, voire à ses donneurs d'ordre. Finalement, le groupe Chimirec n'a qu'une seule ambition : exercer ses métiers de façon exemplaire au vu et au su de chacune de ses parties prenantes.



Appauvrissement des ressources naturelles, pollution, changements climatiques, destruction d'habitats, disparition d'espèces, dégradation des environnements humains urbains et ruraux : à mesure que la population mondiale augmente et que s'accroît la consommation des biens et des services, ces changements deviennent de plus en plus une menace pour la sécurité des humains et pour la santé et le bien-être de la société, ce qui en fait un aspect vital de la responsabilité des organisations. Une organisation responsable doit donc limiter au minimum ses impacts négatifs sur l'environnement. Les questions environnementales sont

étroitement liées à l'engagement sociétal, aux droits de la personne, et à divers degrés, aux autres questions centrales traitées dans ce guide.

La norme ISO 26000 fournit des principes et des approches destinés à orienter les organisations dans l'examen de leurs pratiques et dans la mise en œuvre de modes de fonctionnement plus respectueux de l'environnement. Les principes et les approches retenus par l'ISO s'inspirent, entre autres, des principes de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

Qu'en est-il de la norme ISO 14000?

« Les outils techniques pertinents, tels que les normes de la série des ISO 14000, peuvent servir de cadre général à l'organisation pour aborder de manière systématique les questions touchant à l'environnement; il convient de les prendre en compte pour l'évaluation des performances environnementales, la quantification des émissions de gaz à effet de serre et l'élaboration de rapports en la matière, l'évaluation du cycle de vie, l'éco-conception, l'étiquetage environnemental et la communication sur les questions environnementales⁵⁰. »

Les principes suivants sont reconnus comme formant la base de la responsabilité sociétale en ce qui concerne l'environnement :

Responsabilité environnementale. Au-delà du respect des lois et règlements nationaux, une organisation est responsable de l'impact sur l'environnement de ses activités et de celles des organisations se trouvant dans sa sphère d'influence.

Principe de précaution. Le principe 15 de la Déclaration de Rio définit le principe de précaution comme suit : « En cas de risque de dommages graves ou irréversibles pour l'environnement ou la santé humaine, il convient que l'absence de certitude scientifique absolue ne serve pas de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures d'un coût économiquement acceptable visant à prévenir la dégradation

50. Extrait de l'art. 6.5.1.2.

de l'environnement ou un dommage pour la santé humaine. Pour évaluer le rapport coût-efficacité d'une mesure, il convient qu'une organisation considère – outre les coûts à court terme – les coûts à long terme et les avantages liés à cette mesure⁵¹. »

Gestion du risque pour l'environnement. Une organisation responsable évalue et réduit les risques pour l'environnement en alignant ses activités sur les principes de développement durable. Elle doit également mettre en œuvre des procédures d'urgence visant à limiter les conséquences d'accidents sur l'environnement et communiquer toute conséquence nocive aux autorités et aux communautés intéressées.

Principe pollueur-payeur. Selon le principe 16 de la Déclaration de Rio, une organisation responsable « s'efforce de supporter le coût de la pollution et de quantifier les avantages économiques et environnementaux de la prévention de la pollution plutôt que de l'atténuation de ses impacts selon le principe pollueur-payeur. Une organisation peut choisir de coopérer avec d'autres pour développer des instruments économiques tels que les fonds pour éventualités afin de pouvoir faire face aux coûts engendrés par des incidents environnementaux majeurs⁵². »

Comment faire?

La norme ISO 26000 recommande plusieurs approches et stratégies éprouvées permettant aux organisations de remédier aux impacts environnementaux négatifs⁵³ :

- L'approche cycle de vie;
- L'évaluation des impacts sur l'environnement;
- Une production plus propre et éco-efficace;
- L'approche système produits-services;
- La mise en œuvre de techniques et de pratiques saines;
- Une politique d'achat durable.

51. Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1992.

52. Programme des Nations Unies pour l'environnement, 1992.

53. D'après l'article 6.5.2.2.

1. Prévention de la pollution

Les émissions dans l'air, les déversements dans l'eau, directement ou non, accidentels ou non, la production de déchets solides ou liquides, la contamination des sols ainsi que l'emploi et la mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux constituent autant de sources de pollution. D'autres formes de pollution ont des effets négatifs sur les populations, comme le bruit, les odeurs, les radiations, la pollution visuelle ou encore les risques biologiques tels que les espèces invasives.

Afin d'améliorer sa performance environnementale, une organisation doit trouver toutes ses sources de pollution et de déchets dans le but de les éliminer et gérer adéquatement les déchets inévitables au moyen d'une approche responsable.

2. Utilisation durable des ressources

La norme ISO 26000 définit « l'utilisation durable » d'une ressource comme étant « un taux d'utilisation inférieur ou égal à celui de sa reconstitution naturelle⁵⁴ ».

S'appuyant sur les principes et les approches définis précédemment, une organisation peut progresser vers un usage plus soutenable des ressources :

- En mettant en place des mesures d'économie d'énergie, d'eau et de matières, fondées sur des indicateurs éprouvés;
- En remplaçant les ressources non renouvelables par des ressources renouvelables à faible impact environnemental, ou en combinant les deux;
- En gérant son usage des ressources essentielles de manière à maintenir l'intégrité de la ressource dans sa zone d'impact géographique.

3. Atténuation des changements climatiques et adaptation

Inondations, vents violents, sécheresse, pénurie d'eau, épisodes de chaleur intense : les gaz à effet de serre (GES) générés par les activités humaines sont, selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur

54. Art. 6.5.4.1.

l'évolution du climat (GIEC), « la cause la plus probable des changements climatiques mondiaux ». Leurs conséquences sur l'environnement sont déjà observables : « hausse des températures, modifications des grilles de précipitations, fréquence accrue d'événements climatiques extrêmes, élévation du niveau des mers, raréfaction des ressources en eau et modifications dans les écosystèmes, l'agriculture et la pêche⁵⁵ ».

Une organisation responsable doit donc :

- Viser à réduire ses émissions de GES en apportant les correctifs nécessaires à ses modes de production et d'exploitation;
- Tenir compte de l'incertitude climatique et de conditions extrêmes dans ses activités actuelles et projetées;
- Promouvoir l'accès à l'information qu'elle détient sur le sujet;
- Faciliter les capacités d'adaptation et la prise de décision à cet égard dans sa sphère d'influence.

4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

Le Rapport sur l'Évaluation des écosystèmes pour le millénaire révèle que, depuis les 50 dernières années, les activités humaines ont créé une « demande toujours plus grande en ressources naturelles [qui] a entraîné une perte considérable et souvent irréversible de l'habitat et de la diversité de la vie sur la Terre⁵⁶ ».

Par conséquent, une organisation responsable :

- Valorise, protège et réhabilite des écosystèmes naturels ou dégradés et la biodiversité;
- Choisit des pratiques durables dans ses activités agricoles, de pêche ou d'exploitation forestière;
- Utilise les ressources et aménage les milieux urbains et ruraux de façon soutenable.

55. Art. 6.5.5.1.

56. Cité à l'art. 6.5.5.1.

Qu'est-ce qu'un écosystème?

Écosystème : Unité écologique de base formée par le milieu et les organismes animaux, végétaux et bactériens qui y vivent. La forêt, la montagne, le désert, une érablière, un barrage de castors, un verger ou une fromagerie sont des écosystèmes⁵⁷.

Environnement : *Comment s'y prennent-ils?*

Chez Tissus Innovants, les tissus éco-intelligents sont utilisés au cours de très nombreux cycles de vie, réduisant d'autant l'impact sur l'environnement par la réduction à la source, la réutilisation et le recyclage (domaine d'action 1 – prévention de la pollution) et favorisant l'utilisation durable des ressources (domaine d'action 2). Toujours dans ces domaines, l'entreprise a réduit ses émissions de GES, sa consommation d'eau et d'énergie alors que son utilisation d'énergie renouvelable est à la hausse et que le recyclage des tissus, des matières plastiques et du papier se fait à 99,9 %. Son obtention de la norme LEED s'inscrit dans le domaine d'action 4 (protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels).

Chez Chimirec, qui a développé une expertise dans la collecte de déchets dangereux, les conseillers à la sécurité veillent au transport des déchets, à leur collecte et à leur mise au rebut sécuritaires. Toujours en lien avec le domaine d'action 1, les analyses environnementales débouchent sur des plans d'action lorsque requis.

Les boîtes-repas et la vaisselle entièrement compostables et recyclables, et les sacs biodégradables qu'offrent Avec Plaisirs sont des exemples d'action favorisant l'utilisation durable des ressources (domaine d'action 2) et de prévention de la pollution.

Le bruit, les vibrations et la pollution visuelle sont des formes de pollution contre lesquelles la société minière Osisko (section V) a déployé divers moyens (domaine d'action 1) : zones-tampons, écrans, enfouissement des opérations de concassage, silencieux et panneaux acoustiques,

57. *Le petit Robert* et Dansereau, Pierre (1985), *Essai de classification et de cartographie écologique des espaces*. Québec, Université Laval, Laboratoire d'écologie forestière, Études écologiques n° 10, 146 p.

utilisation de machinerie électrique, réduction du temps de forage urbain. La réhabilitation des habitats naturels (domaine d'action 4) s'est faite par de multiples initiatives de reboisement et par le démantèlement prévu en fin de projet pour faire place aux arbres. Le reboisement permet aussi la neutralisation des émissions de carbone, en lien avec le domaine d'action 3 (atténuation des changements climatiques).

L'entreprise SCDI (section VI) prend elle aussi de semblables initiatives (reboisement et neutralisation des GES); elle plante en moyenne 500 arbres par année et utilise des sources d'énergies propres (éolienne et solaire).

L'écologie industrielle permet de réduire l'impact environnemental négatif d'entreprises qui profitent de leur proximité géographique pour optimiser l'utilisation d'énergie et de ressources (domaine d'action 2). Ainsi, à Sorel-Tracy, au Québec, l'entreprise Ferrinov se spécialise dans la valorisation des poussières d'aciérage en vue de leur transformation en pigments principalement utilisés dans la fabrication de peintures industrielles et comme agent de coloration dans le ciment. L'ajout de ces pigments au béton augmente sa résistance ainsi que sa fluidité pour la manipulation. Le procédé de production et l'utilisation des pigments Ferrinov permettent de créer une synergie environnementale entre l'industrie de l'acier et l'industrie de la peinture utilisatrice de ces pigments « verts » de haute performance.

Les activités de QIT Fer et Titane inc., à Sorel-Tracy, génèrent trois types de matières résiduelles : les matières résiduelles non dangereuses, les matières résiduelles dangereuses et les sous-produits. Ses principaux sous-produits sont les stériles miniers et les laitiers-scories métallurgiques qui sont valorisés par des entreprises externes. QIT a conclu des maillages avec des entreprises du secteur de la métallurgie pour utiliser dans son procédé un important volume d'acide chlorhydrique usé comme matière première. Cela permet de produire un concentré de bioxyde de titane enrichi recherché par les clients de QIT puisqu'ils peuvent ainsi produire un pigment de titane selon le procédé au chlore, un procédé qui nécessite moins d'énergie et qui entraîne moins d'impact sur l'environnement que le procédé au sulfate. L'entreprise recycle aussi dans son procédé la masse carbonée d'anodes usées provenant d'alumineries.

La gestion du bassin du fleuve Sénégal est un exemple intéressant de protection de l'environnement et de réhabilitation des habitats naturels (domaine d'action 4) où la participation citoyenne a joué un rôle clé.

■ ■ ■ CAS : LA GESTION DU BASSIN DU FLEUVE SÉNÉGAL

Par Juliette Biao

Le fleuve Sénégal est le second plus long fleuve de l'Afrique de l'Ouest après le Niger. Il prend sa source en Guinée, s'écoule à travers l'ouest du Mali puis forme la frontière entre la Mauritanie et le Sénégal. Le bassin couvre une superficie d'environ 300 000 km². Il est partagé entre la Guinée, le Mali, la Mauritanie et le Sénégal. Les initiatives d'aménagement du fleuve ont démarré depuis le 19^e siècle.

La sécheresse des années 1970 et l'insécurité alimentaire qui s'en est suivi ont conduit les États riverains à procéder à la construction de deux barrages en vue de développer l'agriculture irriguée, l'hydroélectricité et la navigation.

La construction du barrage de Diama vise à stopper l'intrusion de la langue salée dans le fleuve et à rendre disponible l'eau potable pour l'alimentation des populations et l'agriculture irriguée, ainsi qu'à améliorer le remplissage des lacs et des dépressions. Le barrage de Manantali a des objectifs multiples. Il vise entre autres à assurer l'irrigation, l'écrêtage des crues de manière à protéger les établissements humains et les cultures, la navigabilité du fleuve jusqu'à Ambidiédi, la garantie du système de décrue et la production d'électricité.

La population du bassin est d'environ 2 000 000 habitants, dont près de 85 % vivent à proximité du fleuve. Elle pratique en majorité l'agriculture, la pêche et l'élevage. L'agriculture irriguée s'est rapidement développée immédiatement après la construction des barrages de Manantali et de Diama (entre 1986 et 1988). Aujourd'hui, l'irrigation est le principal moteur de développement dans le bassin, notamment dans la vallée et le delta, du fait non seulement de l'amélioration de la technologie, mais aussi de la diversité des cultures (riz, oignon, tomate, pomme de terre, patate douce). La pêche constitue également une activité majeure dans le bassin, la deuxième après l'agriculture, notamment pour les populations vivant à proximité du fleuve dans la vallée et le delta. L'élevage y est développé en raison de l'énorme potentiel de pâturage de qualité dans les plaines inondables.

L'importance de la participation des parties prenantes est apparue de plus en plus clairement au cours de la préparation du projet comme le seul moyen d'apporter une réponse durable au problème de dégradation de l'environnement, ce qui a conduit à la nécessité d'impliquer les communautés locales, le secteur privé et les administrations locales.

Trente ans après sa création, soit en 2002, l'Organisation de mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS) s'est dotée de la Charte des eaux, un instrument juridique avant-gardiste et novateur, en vue de promouvoir une politique d'utilisation optimale et durable de la ressource, impliquant la responsabilité de tous les utilisateurs.

Débat

Principe de précaution et gestion du risque en amont des projets de développement



La Déclaration de Rio⁵⁸ – sur laquelle s'appuient les principes de responsabilité sociétale à l'égard de l'environnement promus par l'ISO – met l'accent sur les comportements préventifs (principe de précaution) et non sur la gestion des dommages (Principe de gestion du risque). Les principes 10 et 14 qui suivent abordent clairement la gestion du risque et le principe de précaution, qu'ils placent en amont des projets de développement :

Principe 10

« La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris

58. <http://www.unep.org/Documents.multilingual/Default.asp?DocumentID=78&ArticleID=1163&l=fr> (30 août 2010).

aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les États doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment des réparations et des recours, doit être assuré » (CNUED, 1992).

Principe 14

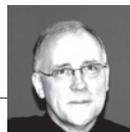
« Les États devraient concorder efficacement leurs efforts pour décourager ou prévenir les déplacements et les transferts dans d'autres États de toutes activités et substances qui provoquent une grave détérioration de l'environnement ou dont on a constaté qu'elles étaient nocives pour la santé de l'homme » (CNUED, 1992).



V. Loyauté des pratiques

CAS : MALARTIC ET LA SOCIÉTÉ MINIÈRE OSISKO

Par Louis Langelier et Mathieu Larocque



La naissance de la ville de Malartic (Québec, Canada) est intimement liée au développement de l'industrie minière. À la fin de la dernière guerre, les six mines en activité à Malartic lui font connaître un essor sans précédent, mais à partir des années 1960, le prix de l'or chute et les mines de Malartic se mettent à fermer une à une. Depuis 1997, Malartic vit une stagnation et une décroissance. La ville est pauvre, mais elle espère un renouveau.

Dans les années 1980, Lac Mineral effectue une campagne de forage et repère cinq zones minéralisées près de la surface. Forte de ces résultats, Lac Mineral se départit des terrains au profit de la compagnie Barrick Gold. La mine McWatters achète la concession en 2003, mais fait faillite peu de temps après. La compagnie Osisko, une société junior d'exploration (c.-à-d. à faible capitalisation), apparaît à Malartic en 2004 et elle acquiert le site de McWatters.

La société minière Osisko se présente à Malartic comme un exemple de responsabilité sociale

Au moment où l'once d'or vaut plus de 1 000 \$, ce gisement aurifère abandonné redevient intéressant. On effectue de nouveaux forages. La bonne nouvelle de la présence de riches gisements n'arrive pas seule : c'est qu'un quartier résidentiel complet se trouve juste au-dessus. Impossible de mettre la mine en valeur sans surmonter cet obstacle majeur. Qu'à cela ne tienne! Osisko est déterminée à valoriser ce trésor minier évalué à six milliards de dollars.

Une exploitation à ciel ouvert comporte plusieurs risques et inconvénients pour le voisinage : affaissement possible de la nappe phréatique, contamination de l'eau, bruits et vibrations de la machinerie, poussières et particules résultant du dynamitage, sans compter l'immense fosse qui restera à la fin de l'exploitation.

Se présentant comme « *la minière nouvelle génération* », Osisko veut « *tenir compte des préoccupations, suggestions et commentaires* » de ses parties prenantes. « *Nous entendons ainsi devenir un chef de file et un modèle en matière de gestion des ressources minières au Canada et dans le monde* », affirme le président Sean Roosen, qui s'est fixé le défi extraordinaire « *de littéralement "inventer" une compagnie et de créer une nouvelle culture d'entreprise minière responsable, qui place les principes de la durabilité au cœur [des] préoccupations [d'Osisko] pour le projet Canadian Malartic et pour ceux qui suivront⁵⁹* ».

Osisko prend contact avec la municipalité et ses citoyens le 4 mai 2006 pour lui faire part de ses plans. Près de 300 citoyens assistent à cette première rencontre⁶⁰. La société minière propose de déplacer les 200 résidences et de reconstruire les 5 édifices publics dans un nouveau quartier qu'elle aménagera, assumant toutes les dépenses. Plusieurs inquiétudes se manifestent. On annonce la création d'une équipe qui aura pour mission de gérer la relocalisation : c'est le Groupe de consultation de la communauté (GCC), composé de cinq résidents bénévoles du secteur sud touchés directement

59. www.osisko.com (15 nov. 2009).

60. Mémoire déposé au BAPE, DM75, p. 2.

par la relocalisation, de deux élus de la ville et de deux représentants d'Osisko⁶¹. La présidence du GCC est assumée par la directrice générale du Centre local de développement (CLD) de la Vallée-de-l'Or, qui sera embauchée quelques semaines plus tard par Osisko comme directrice des communications.

La population demande davantage de transparence et de garanties

Le 28 mai 2007, 150 personnes se rencontrent à l'église de Malartic où a lieu la deuxième grande réunion publique d'information tenue par Osisko. Dans l'église, Jacques Saucier, un résident, dénonce le fait que les réunions du GCC ne sont pas publiques. Il formera un autre comité de surveillance du projet et de la relocalisation, le Comité de vigilance Malartic, auquel se joignent de nombreux citoyens. Ce comité exigera une véritable consultation publique, c'est-à-dire que les rencontres du GCC soient dorénavant annoncées, publiques et qu'elles comportent une période de questions. Le Comité veut aussi informer les citoyens relocalisés de l'importance d'ententes écrites négociées, examinées par un professionnel et signées. Il exige une réunion publique avec tous les ministères concernés et prévoit solliciter l'aide d'experts indépendants du milieu universitaire pour bien cerner toutes les conséquences environnementales et sociales d'un tel projet de mine à ciel ouvert en zone urbaine.

Les démarches du Comité amènent des gains pour les citoyens relocalisés, notamment des garanties plus longues sur les maisons relocalisées ou reconstruites et le dépôt de 1,5 million de dollars pour garantir que le processus de relocalisation pourra être mené à terme, même advenant un arrêt ou le report du projet. De plus, les réunions du GCC deviennent publiques, comportent une période de questions de 30 minutes et sont plus inclusives, plusieurs ministères et organismes étant maintenant présents. Est aussi organisée une rencontre publique permettant à la population de comprendre ses droits, de connaître les lois et les normes en vigueur. Un comité multipartite est formé pour organiser cette rencontre dont fera partie le Comité de vigilance Malartic, qui a pourtant été mis à l'écart de certaines décisions.

61. Mémoire déposé au BAPE, DM43.1.

Osisko y met le paquet

Établissement d'un centre de relations communautaires au cœur de la ville de Malartic, nouveau quartier pour recevoir les citoyens relocalisés, reconstruction de l'école (avec système de chauffage géothermique et mur solaire), du CHSLD, du HLM, de l'école des adultes, du CPE et d'une salle de spectacle, aménagement d'une butte-écran et d'un parc linéaire de deux kilomètres servant de zone-tampon entre la ville et les opérations minières (pour minimiser les poussières et le bruit) et comprenant une tour d'observation à proximité du musée minier (un attrait touristique pour y augmenter l'achalandage), recours à la technique de résidus épaisés pour réduire l'impact écologique, reboisement des routes, du parc à résidus et de la halde à stériles⁶², démantèlement de l'usine à la fin du projet pour faire place aux arbres, création de la « Forêt Osisko », un plan de reboisement coordonné avec la MRC de la Vallée-de-l'Or visant à neutraliser les émissions de carbone en phase d'exploitation, dotation d'un fonds de développement durable pour Malartic (le Fonds Essor Malartic Osisko [FEMO]) afin de laisser un héritage aux générations futures (une première pour l'industrie minière québécoise et canadienne), organisation d'événements-bénéfice, remise de bourses à des étudiants en génie minier de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), investissement de 60 000 \$ à l'école secondaire Le Tremplin de Malartic pour son projet informatique, attribution de 21 bourses d'études aux étudiants de cette école, adoption d'une politique d'achat local et investissements de près d'un million de dollars dans les entreprises de Malartic, sans compter la masse salariale de ses employés et l'embauche locale, réduction du temps de forage urbain et, pour réduire les inconvénients, modifications techniques diverses apportées aux foreuses actuelles, installation de silencieux multiples et de panneaux acoustiques d'une hauteur de 12 pieds, concassage sous terre et utilisation de machinerie électrique pour réduire le bruit : rien n'est laissé au hasard par Osisko pour démontrer le sérieux de son engagement envers la collectivité et la région. La population se laissera gagner.

Le 17 février 2008 ont lieu des élections partielles dans le quartier à relocaliser. Jacques Saucier se présente comme candidat indépendant et est élu avec 20 % de majorité des voix contre la candidate soutenue par le maire de

62. La **halde** d'une mine est un amoncellement formé par les déchets et stériles issus de l'extraction du minerai (Wikipédia).

l'époque, favorable au projet. Le lendemain, le Comité de vigilance collabore à la fondation de la coalition nationale Pour que le Québec ait meilleure mine!, formée de chercheurs et autres intervenants.

À l'été 2008, la relocalisation des résidents débute, de même que la construction des édifices publics à remplacer. Au terme d'ententes de gré à gré, plusieurs vendent leur maison et quittent la ville. Le Comité de vigilance est actif auprès des médias. À l'automne 2008, le maire démissionne ainsi que 2 conseillers, dont Jacques Saucier, qui habite maintenant à 300 m à l'extérieur des limites de la ville. À la demande de citoyens inquiets, le Comité de vigilance recommence à tenir des réunions régulières. Entre 15 et 50 personnes y participent. En décembre, deux conseillers sympathiques au Comité de vigilance sont élus et un nouveau maire est élu par acclamation.

Les séances du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) permettront de nombreux échanges entre les parties, fournissant l'occasion à divers intervenants, comme la toute nouvelle coalition Pour que le Québec ait meilleure mine! (qui a préparé un mémoire de 33 pages), d'élargir le débat. Plusieurs ministères interviennent. Le 6 avril 2009 le Conseil régional de l'environnement de l'Abitibi-Témiscamingue (CREAT) amorce une réflexion régionale sur le développement des mines à ciel ouvert. Toujours en avril, le vérificateur général note que dans un contexte d'augmentation importante de l'exploration minière au Québec, la stratégie gouvernementale du secteur minier prévue depuis deux ans n'est toujours pas connue. Son rapport est assez dévastateur pour le ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF). Le vérificateur déplore aussi l'absence de concertation entre le ministère du Développement durable, de l'Environnement des Parcs (MDDEP) et le MRNF⁶³.

Un débat à la grandeur du Québec

En juillet, le BAPE produit son rapport⁶⁴. Le 20 août, le MDDEP émet son décret⁶⁵ : il sera immédiatement décrié par la coalition Pour que le Québec ait meilleure mine!⁶⁶ regroupant une douzaine d'organismes locaux, régionaux

63. <http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/publications/rapport-annuel/2008-2009-T2/index.aspx>.

64. http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/Mines_Malartic/.

65. <http://www.mddep.gouv.qc.ca/evaluations/decret/2009/914-2009.htm>.

66. http://www.naturequebec.org/ressources/fichiers/Aires_protegees/CO09-08-24_DecretOsisko.pdf.

et nationaux qui craignent un dangereux précédent. La coalition exige la tenue d'une commission indépendante, pour permettre une réforme en profondeur de la Loi sur les mines. Journaux, télévision et radio s'en mêlent : l'industrie minière québécoise est projetée sous les feux des médias.

Le 2 décembre, le gouvernement du Québec dépose un projet de refonte de la Loi sur les mines qui va resserrer les règles régissant cette industrie, certains éléments du projet de loi visant à répondre aux critiques formulées par le vérificateur général. Par ailleurs, le MRNF a aussi indiqué qu'un projet de loi sur les redevances minières sera déposé au printemps. Les groupes de pression déplorent pour leur part que le remplissage des fosses à ciel ouvert et la restauration des sites miniers déjà abandonnés n'aient pas été prévus dans la Loi, tout comme l'exploitation de l'uranium, dénoncée par les médecins de Sept-Îles⁶⁷.

La norme ISO 26000 nous rappelle qu'« il ne peut y avoir de concurrence loyale et de respect des droits de propriété si les organisations ne traitent pas les unes avec les autres de façon honnête, équitable et intègre⁶⁸ ». Dans le domaine de la responsabilité sociétale, « la loyauté des pratiques porte sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention de résultats positifs⁶⁹ ».

La faillite d'Arthur Andersen

La firme Arthur Andersen a payé cher sa contribution à la fraude commerciale du courtier en énergie Enron aux États-Unis. Après avoir demandé aux employés de détruire tous les documents devant l'imminence de la faillite d'Enron, la firme fut reconnue coupable d'obstruction à la justice et dut mettre fin à ses activités en 2002.

67. D'après *Le Devoir et La Presse*, 3 déc. 2009.

68. Art. 6.6.2.

69. Art. 6.6.1.2.

1. Lutte contre la corruption

Pots-de-vin, conflit d'intérêts, fraude, blanchiment d'argent, trafic d'influence sont tous des exemples de corruption. Cette dernière met à risque la réputation de l'organisation, l'expose aux poursuites et aux sanctions, érode les processus politiques. Elle peut mener à la violation des droits de la personne et à la détérioration de l'environnement, sans parler de ses effets délétères sur le jeu de la concurrence et la croissance économique⁷⁰.

OUTIL Contrer la corruption

Parmi les moyens pour contrer la corruption, on peut :

- Prévoir la formation et la sensibilisation de ses employés, des agents et des membres de sa sphère d'influence;
- Mettre en place des mécanismes organisationnels, par exemple, intégrer des mécanismes internes de supervision et de contrôle;
- Mettre en place une structure de communication incitant les employés à dénoncer les violations du droit sans risques de représailles;
- Déterminer les risques de corruption dans son organisation et vérifier, entre autres, qu'elle paie pour des services légitimes;
- Aider d'autres acteurs dans leurs efforts pour éradiquer le trafic d'influence et la corruption⁷¹.

2. Engagement politique responsable

Abus d'autorité, désinformation, manipulation, coercition, intimidation et menaces sont à proscrire. Ces tactiques minent le processus politique public et découragent l'instauration de politiques publiques bénéfiques pour tous⁷².

Formation des employés, transparence par rapport à ses activités politiques, établissement de lignes directrices claires et interdiction d'activités répréhensibles comptent parmi les moyens d'action⁷³.

70. Condensé de l'art. 6.6.3.1.

71. Adapté de l'art. 6.6.3.2.

72. Condensé de l'art. 6.6.4.1.

73. Condensé de l'art. 6.6.4.2.

3. Concurrence loyale

Une concurrence loyale permet à toutes les organisations de saisir les mêmes occasions d'affaires et encourage l'innovation. « Lorsque les organisations refusent de s'engager dans un comportement anticoncurrentiel, elles aident à créer un climat dans lequel un tel comportement n'est pas toléré, ce qui avantage tout le monde⁷⁴. » La norme ISO 26000 fait référence à certains comportements anticoncurrentiels, dont l'entente sur les prix, la collusion des soumissionnaires visant à truquer un appel d'offres et la vente à prix prédateurs, qui consiste à offrir un produit ou un service à un prix généralement inférieur au coût de production, de façon à éliminer la concurrence.

OUTIL Concurrence loyale⁷⁵

Ainsi, une organisation responsable :

- Respecte la réglementation en matière de concurrence;
- Met en place des garde-fous pour éviter de commettre des actions anticoncurrentielles ou d'en être complice;
- Sensibilise ses employés et ses agents;
- Appuie les politiques en faveur de la concurrence, y compris les lois antidumping et antitrust.

4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur

La chaîne d'approvisionnement d'une organisation peut comprendre des entreprises grandes ou petites, publiques ou privées. Les décisions que prend une organisation par rapport à cette chaîne de valeur peuvent stimuler la demande de produits et de services qui respectent les principes de la responsabilité sociétale. Le rôle d'une organisation dans sa chaîne de valeur ne remplace pas le rôle des autorités publiques, mais peut l'appuyer.

74. Art. 6.6.5.1.

75. Art. 6.6.5.2.

Afin de promouvoir la responsabilité sociétale dans sa chaîne de valeur, une organisation doit :

- Intégrer dans ses politiques d'approvisionnement et autres transactions des critères éthiques, sociétaux et environnementaux;
- Encourager les organisations qui l'approvisionnent à adopter une telle démarche, en leur apportant du soutien lorsque cela est nécessaire.

5. Respect des droits de propriété

Les droits de propriété physique et intellectuelle comportent, entre autres, les droits fonciers et autres biens immobiliers, les droits d'auteur, les brevets et les droits moraux. La norme ISO 26000 reconnaît d'autres droits de propriété, même s'ils ne sont pas reconnus par loi, « tels que le savoir traditionnel de groupes spécifiques (des populations autochtones, par exemple) ou la propriété intellectuelle d'employés et d'autres personnes⁷⁶ ».

Une organisation responsable s'engage donc à ne pas violer les droits de propriété ni le savoir traditionnel dans ses activités, y compris par l'abus d'une position dominante, par la contrefaçon et par le piratage, et à verser « une juste compensation pour la propriété qu'elle acquiert ou dont elle jouit⁷⁷ ».

Débat

Droits traditionnels et propriété intellectuelle

Par Thérèse Desroches



Dans la pratique, la coexistence du droit de propriété des savoirs traditionnels avec d'autres droits de propriété, comme les droits de propriété intellectuelle et les brevets, a souvent pour effet d'annihiler la portée des dispositions des traités et conventions censés protéger les premiers des seconds. Les trois exemples suivants illustrent cette coexistence.

76. Art. 6.6.7.1

77. Art. 6.6.7.2

Le Traité international sur les ressources phylogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture (TIRPAA), par exemple, appelle la communauté internationale à protéger les savoirs traditionnels des agriculteurs, car ceux-ci constituent « une réserve de connaissances [...] sur les pratiques optimales pour une agriculture durable », lesquelles contribuent à l'adaptation aux changements climatiques (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO], 2009). Gouvernements, agriculteurs, instituts de recherche et agro-industries sont donc invités à mettre en commun « leurs ressources génétiques » et à partager « les avantages tirés de leur utilisation » (*ibidem*). Concomitamment, l'Union internationale pour la protection des obtentions végétales (UPOV) prévoit, depuis sa révision de 1991, un mécanisme qui empêche les gouvernements de légaliser les semences de ferme à moins d'une « dispense facultative » (GRAIN, 2007; UPOV, 2009). Celui-ci étend les droits de redevances aux obtenteurs non seulement aux semences certifiées au moment de l'achat, mais aux graines préservées de récolte en récolte et, « optionnellement », aux produits de la récolte (*ibidem*). La Convention de l'UPOV de 1991 s'oppose donc, dans les faits, à la mise en commun des connaissances que promeut le TIRPAA, puisqu'elle constitue une protection « contre » les échanges de variétés végétales entre les agriculteurs, la base même de leur contribution à l'adaptation aux changements climatiques.

Le Protocole de Cartagena sur la prévention des risques biotechnologiques relatif à la Convention sur la diversité biologique a, pour sa part, été appelé en renfort par les petits agriculteurs, ou *campesinos*, du sud du Mexique, pour étayer leur dossier sur la menace de contamination des espèces primitives et locales de maïs par une variété transgénique exportée vers cette région, dans le cadre de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) entre le Canada, le Mexique et les États-Unis. La science a formellement établi l'existence d'un flux génétique de nature à produire une contamination (Commission de coopération environnementale [CCE], 2004), mais il subsiste de nombreuses incertitudes tant sur les bienfaits (non démontrés) des transgènes dans cette région que sur les risques à long terme sur la biodiversité agricole maintenue par les *campesinos*. Bien que le Protocole soit fondé sur le principe de précaution, les parties au conflit ont favorisé les mesures de

précaution « les moins restrictives possible pour le commerce » (*ibidem*). Au lieu de mesures de protection de leurs droits de propriété, les *campesinos* ont plutôt été l'objet d'une campagne de promotion menée par Monsanto sur les OGM.

Enfin, dans le cas du riz basmati, une entreprise a pu utiliser, sans droit d'acquisition, le nom d'une variété indienne mondialement reconnue – le riz Basmati – pour une variété de riz adaptée au climat américain à partir de variétés élaborées grâce au système millénaire d'échange de semences de fermes en Inde, après qu'elle eut tenté d'être autorisée à se servir de l'appellation Basmati aux États-Unis. Il s'agit ici d'une non-reconnaissance d'une appellation d'origine, qui restreint néanmoins les débouchés du riz original indien ou pakistanais sur le territoire des États-Unis.

Une véritable réflexion sur la loyauté des pratiques d'affaires doit donc s'opérer au-delà des dispositions officielles et légales des traités, accords et protocoles.



Loyauté des pratiques des affaires : *Comment s'y prennent-ils?*

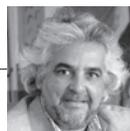
Les mesures d'Osisko en matière d'environnement et d'engagement sociétal constituent un nouveau point de repère pour l'industrie. En lien avec le domaine d'action 4 en ce qui concerne la loyauté des pratiques (promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur), les entreprises concurrentes sont ainsi encouragées à revoir leur politique de développement durable. Évitant d'abuser de sa position de grand donneur de travail et prenant en compte les droits fonciers des propriétaires dont elle veut déplacer les maisons, Osisko respecte les droits de propriété (domaine d'action 5). La promotion des valeurs citoyennes d'Avec Plaisirs influence non seulement les employés, mais aussi les clients et les fournisseurs sans oublier les concurrents, encouragés à revoir leurs pratiques. L'entreprise fait la promotion de la responsabilité sociétale dans sa chaîne de valeur (domaine d'action 4). C'est aussi ce que fait l'entreprise SCDI (section VI) quand elle délivre à ses clients des attestations de développement durable pour la neutralisation des GES.

Azito (section VII) est prise en exemple pour son système de management intégré. Les visites locales pour évaluer les performances *benchmark* que l'entreprise accueille constituent aussi une forme de promotion de la responsabilité sociétale.

VI. Questions relatives aux consommateurs

■ ■ ■ CAS : SERVICES-CONSEILS DESIGN INDUSTRIEL (SCDI)

Par Kadia Georges Aka et François Labelle



Désignée comme l'un des cinq fleurons du développement durable (DD) au Québec, l'entreprise montréalaise SCDI est une PME de services-conseils en design industriel et d'exposition, c'est-à-dire qu'elle dessine des objets que ses clients font eux-mêmes fabriquer. Elle existe depuis huit ans et n'a pas attendu pour être à l'avant-garde dans le domaine du DD. Elle a choisi de s'y engager fermement parce qu'elle est convaincue qu'en tant que PME, elle est capable d'être rentable économiquement tout en ayant une attitude responsable tant sur le plan écologique que du point de vue sociétal. Cette PME de six employés a mis en ligne sur Internet depuis 2002 un portail spécialement consacré au DD. Comme le dit son président, « *chez SCDI, nous croyons au développement durable depuis longtemps* ».

1. L'engagement dans le DD de SCDI

1.1. Les convictions personnelles du président

L'engagement dans le DD de SCDI provient d'abord des convictions personnelles de son président qui, comme les gens de sa génération, celle des années 1970, a vu « *les premières images de cheminées qui polluaient, des désastres environnementaux qui commençaient à apparaître dans les sites d'enfouissement ou des déversements sauvages* ».

Cette génération est donc plus sensible aux questions environnementales et ressent le devoir d'agir. Pour le président de SCDI, en tant que designer, il doit optimiser l'usage des ressources en fonction des coûts, des matériaux et des usagers. De ce fait, il s'est promis de ne pas concevoir de produits qui sont nuisibles.

1.2. L'engagement environnemental

L'engagement environnemental de SCDI n'est plus à prouver. Elle est reconnue comme la première firme-conseil du Canada certifiée « Compagnie carbone zéro ». Elle a reçu cette distinction pour avoir mis en place deux programmes qui visent à réduire son impact environnemental :

- Un programme de reboisement : il s'agit pour SCDI de planter un arbre chaque fois qu'un nouveau dossier ou mandat est ouvert;
- Un programme de neutralisation des GES qui comporte deux volets. Le premier vise à neutraliser les émissions annuelles de l'entreprise et le deuxième permet la neutralisation, au nom de ses clients, de la production de GES des projets réalisés. Le président explique :

« Par exemple, si on prépare une exposition, on évalue dès le début du projet le transport du matériel, puis la fabrication des objets qui seront placés dans la salle. Ces deux activités impliquent des émissions de GES qui n'auraient pas été dégagées si on n'avait pas demandé de transporter du matériel, si on n'avait pas fait transformer des panneaux et des métaux. Donc on évalue ces émissions et on les neutralise en plantant une quantité d'arbres en fonction du nombre de tonnes de CO₂ émis. On le fait pour chacun de nos projets. Cela veut dire qu'on plante beaucoup d'arbres [...] »

- Pour neutraliser le reste de ses émissions, SCDI a pris contact avec Future Forest, une société qui vend des crédits de carbone. Cependant « nous nous sommes fait dire que nous étions trop petits », déplorent les dirigeants. Malgré cela, SCDI a acheté un terrain de 11 hectares où sont plantés en moyenne 500 arbres par année pour compenser ses émissions et celles des projets réalisés. De plus, la PME recycle le papier, le réutilise en faisant des blocs-notes et achète des fournitures qui sont peu emballées.

Enfin, SCDI a adopté un plan de mise en place de sources d'énergies écologiques (éolienne et solaire) pour satisfaire à ses besoins énergétiques. Au terme de ce plan, l'entreprise atteindra son autosuffisance énergétique et les surplus d'énergies éolienne et solaire seront vendus à Hydro-Québec. Ce plan est développé avec l'expertise de l'entreprise montréalaise spécialisée Écosolaire international inc.

1.3 L'engagement social

L'entreprise SCDI est aussi engagée sur le plan social à travers le soutien financier apporté à Éthiquette, un organisme qui promeut la consommation responsable, et par la mise en ligne d'un site Internet consacré à la promotion de gestes responsables. Son souci pour le développement socioéconomique local est aussi remarquable. Par exemple, le conseil municipal d'une ville au nord de Montréal a donné à SCDI le mandat de concevoir des plaques commémoratives soulignant ses 150 ans. L'entreprise a mis de côté ses grands fournisseurs montréalais et a confié la fabrication des pièces au vitrier, à l'ébéniste et à l'imprimeur de cette ville. Le président de SCDI explique :

« Quand quelqu'un de Saint-Eustache, de Trois-Rivières m'appelle, moi je sais qu'il a une certaine somme d'argent à dépenser dans son projet. Cette somme d'argent est déjà dans la région. Elle doit normalement servir à développer l'économie de cette région-là. Si je fais un dessin qui est ensuite fabriqué à Montréal, car c'est ici que sont les grands fournisseurs, cet argent est dépensé dans ma région et n'aide pas les gens qui vivent dans la région où sera conçu le projet. Nous, on leur dit qu'on va dessiner les choses de façon à ce que ça utilise le moins de matériaux possible et que ce soit facile à mettre en forme pour permettre à des fournisseurs de la région de les réaliser [...] ».

Ce fractionnement des contrats n'est qu'une illustration de l'engagement social de SCDI, qui consiste à faire profiter aux acteurs locaux des bénéfices du développement économique local. De plus, la PME a pris l'engagement de diffuser ses actions et d'encourager les autres membres de la société à définir leurs moyens d'action et à les mettre en œuvre. Pour cela, elle a mis sur pied un site Internet qui est voué à la promotion de comportements simples et sains que tout citoyen peut adopter dans la préservation des écosystèmes.

2. Les pratiques et outils de gestion du DD chez SCDI

2.1. La collaboration avec l'organisme GRI

SCDI est membre du Global Reporting Initiative (GRI), un organisme qui développe les normes internationales pour la production de rapports annuels sur le développement durable par les entreprises. Elle est la septième entreprise au Canada partenaire du Global Reporting Institute, et certainement l'une des plus petites et très rares très petites entreprises (TPE) du monde à publier un

rapport de DD. C'est grâce à cette institution qu'elle a pu acquérir les connaissances et l'expertise nécessaires pour réaliser ses rapports de DD. Pour SCDI, c'est une preuve que la taille de l'entreprise n'est pas une contrainte suffisante pour négliger son rôle sociétal et environnemental.

2.2. Le soutien à Étiquette et la collaboration avec Cataléthique

SCDI collabore aussi avec Cataléthique et Étiquette, deux organismes québécois voués à la promotion du DD. La PME apporte son soutien à Étiquette en annonçant ses produits et sa démarche sur son site Internet. Avec Cataléthique, SCDI participe à un réseau de rencontres, d'échanges et de partage des bonnes pratiques en matière de DD, où elle « *apprend des expériences des autres, de ce qu'ils font* », affirme le président.

2.3. L'évaluation de l'empreinte écologique

SCDI évalue régulièrement l'empreinte écologique des projets qu'elle réalise. Grâce à un logiciel, elle évalue les projets en tonnes de CO₂. Par exemple, pour une œuvre artistique faite en aluminium, 1 kilo d'aluminium va générer 223 grammes de CO₂. Cette quantité de CO₂ générée à l'issue de ce projet sera compensée par une quantité correspondante d'arbres plantés pour neutraliser les GES émis.

2.4. La publication des rapports de DD

SCDI publie chaque année son rapport de DD dans son site Internet. Dans ce rapport, l'entreprise fait un bilan économique, environnemental et social de ses actions et de ses activités.

« Il faudrait que les entreprises puissent faire leur rapport annuel en tenant compte non seulement des valeurs économiques, mais aussi des deux autres valeurs. Nous l'avons fait et ça nous a appris pas mal de choses sur notre fonctionnement. Cela nous a permis de nous fixer des objectifs nous-mêmes », indique le président.

Ce rapport est aussi un véritable outil de gestion du DD, car il comprend des indicateurs de performance :

- **Économique** : chiffre d'affaires net, coût de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés, salaires et prestations versés, impôts payés par pays;

- **Environnementale** : consommation directe d'énergie répartie par source primaire, émissions de GES, quantité totale de déchets par type et par destination, impacts environnementaux significatifs des principaux produits et services, initiatives pour exploiter des sources d'énergie renouvelable et améliorer le rendement énergétique, autre consommation d'énergie indirecte et implications, telles que voyages d'affaires, gestion du cycle de vie des produits et utilisation de matériaux à forte intensité énergétique, exemple de fournisseurs appliquant une politique environnementale;
- **Sociale** : composition de la direction générale, description de la politique destinée à préserver la santé et la sécurité des consommateurs, publicité et description de la politique, des procédures et systèmes de management et des mécanismes de contrôle, preuve de la prise en compte des impacts en matière de droits de l'homme dans les décisions d'investissement et d'achat, y compris la sélection des fournisseurs et des sous-traitants.

3. L'innovation chez SCDI :

3.1. Le design éco-logique

Le design éco-logique est une invention de SCDI. C'est une approche de design qui incarne les valeurs de sobriété, de respect de l'être humain, de respect de son milieu de vie et de respect de la matière. Elle permet à SCDI de concevoir et de vendre des produits et services innovants au « *design adapté [qui se veut] éco-logique dans le respect de l'homme, de la matière et de la société [...] dans une recherche d'éco-efficacité* ».

« Cette démarche innovante est faite de telle sorte que dès la conception, on utilise des procédés qui sont réversibles et des matériaux plus naturels, expliquent les dirigeants; on évite les matières plastiques par choix à moins de ne pouvoir faire autrement. On utilise des matériaux locaux, donc peu de produits importés. Ainsi, on se sert beaucoup de l'aluminium parce que c'est produit ici dans la province; ce qui fait qu'il y a moins de transport associé. Cette démarche nécessite de faire des mises en forme simples et réversibles, des produits de finition écologiques dans la mesure du possible. Dans notre conception on va par exemple éviter les formes complexes qui demandent des mises en forme particulières qui ne peuvent pas être réalisées ou réparées en région, parce que nos projets sont souvent à l'extérieur de

Montréal. On cherche aussi à diminuer le volume, car nous concevons beaucoup de mobiliers d'ambiance et d'aménagement. Alors on essaie de travailler autrement : on emploie moins de matériaux pour pouvoir avoir le même résultat. C'est dans ce sens-là qu'on a une démarche particulière et ça c'est notre innovation. »

3.2. L'attestation de DD

SCDI délivre des attestations de développement durable aux clients pour lesquels elle a réalisé des projets. Dans ces attestations, l'entreprise indique la quantité de GES qui a été neutralisée dans la réalisation du projet. Pour SCDI « *c'est de l'innovation aussi, parce que nous sommes les seuls à préconiser cette approche* ».

En conclusion, dans sa phase de démarrage en 2002, SCDI avait décidé que 80 % de son chiffre d'affaires devrait être constitué de contrats et de mandats associés au DD ou liés à la protection de l'environnement en 2010. Selon son 3^e rapport de DD, les services associés au DD représentaient 54 % de son chiffre d'affaires en 2003-2004, 26 % en 2004-2005, et 48 % en 2005-2006. En définitive, même s'il lui est difficile aujourd'hui d'évaluer les retombées de son engagement dans le DD sur la rentabilité et la croissance de son entreprise, le président de SCDI reconnaît que cela lui a permis :

- De se différencier de ses concurrents;
- D'améliorer sa réputation auprès de clients qui n'hésitent pas à s'associer à sa façon de travailler ou d'autres organisations comme la Jeune chambre de commerce de Montréal qui s'inspire de son rapport de DD;
- D'attirer de nouveaux clients pour son implication écologique;
- D'innover dans ses façons de faire ou dans la conception de ses designs (design éco-logique, attestation de DD);
- De développer des produits écologiques innovants;
- D'utiliser des outils de créativité et de gestion du DD (bulletin électronique, capsule du temps, rapport de DD);
- De collaborer et d'apprendre des autres (Carbon Zero Project, GRI, Cataléthique, Éthiquette, Ecosolaire International).

Débat

Le rôle des consommateurs dans la responsabilité sociale



La question centrale relative aux consommateurs ne constitue pas simplement une application des principes de bonnes pratiques d'affaires, de respect des droits de la personne et de respect de l'environnement dans l'activité principale de l'entreprise, à savoir l'offre de biens et de services. Le mouvement de protection du consommateur fut un puissant moteur de la responsabilité sociétale au 20^e siècle et se développa à l'instigation de l'activiste politique américain Ralph Nader qui dénonça dans les années 1960 les négligences des constructeurs automobiles américains en matière de sécurité⁷⁸. Industrie Canada souligne aujourd'hui en ces termes le pouvoir des consommateurs en matière de responsabilité sociétale : « Les consommateurs ont un rôle important à jouer pour encourager les entreprises à adopter et à faire progresser la responsabilité sociétale des entreprises [...]. Quand les consommateurs attachent de l'importance à des questions comme la performance environnementale d'une entreprise, de ses produits ou des conditions de travail dans ses fabriques à l'étranger, les sociétés réagissent. Les consommateurs peuvent transformer leurs opinions en mesures concrètes en faveur de la durabilité et prendre ces questions en considération lorsqu'ils achètent, qu'ils investissent ou font part de commentaires aux entreprises » (Site Internet d'Industrie Canada, 2010).



Les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection des consommateurs, adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 1985, constituent le document international de référence en matière de protection des consommateurs. D'autres textes importants, dont la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de Rio sur l'environ-

78. Voir « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion », Jean Pasquero dans *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, sous la dir. de Marie-France B.-Turcotte et Anne Salmon, Presses de l'Université du Québec, 2005.

nement et le développement, et les Objectifs du Millénaire pour le développement, font aussi référence à la question. Ces textes reconnaissent :

- Le droit à la satisfaction des besoins de base;
- Le droit à la sécurité;
- Le droit à l'information;
- Le droit de choisir;
- Le droit d'être entendu;
- Le droit à la réparation;
- Le droit à l'éducation du consommateur;
- Le droit à un environnement sain;
- Le respect du droit à la vie privée;
- Le principe de précaution;
- Le principe de promotion de l'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

Une organisation responsable devrait aller au-delà des obligations réglementaires, surtout dans les cas où l'État ne peut répondre adéquatement aux besoins de base des individus. De plus, les catégories de consommateurs les plus vulnérables « ont des besoins particuliers⁷⁹ » puisque ces consommateurs pourraient être inconscients des risques ou porter des jugements erronés sur les produits ou services.

En s'appuyant sur les principes qui précèdent, la norme ISO 26000 expose sept points auxquels les organisations doivent porter attention afin d'être responsables envers les consommateurs.

1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats

Les pratiques loyales en cette matière doivent permettre au consommateur de prendre des décisions avisées concernant l'achat et l'usage approprié d'un produit. Pour ce faire, l'information sur les produits et les contrats (y compris les clauses et les coûts sous-jacents) doit être

79. Art. 6.7.2.2.

concrète, complète, non biaisée, claire et compréhensible. Ce qui relève de la publicité et de la commercialisation doit être signalé comme tel et ne pas être confondu avec un autre type de démarche (une démarche éducative, par exemple). À proscrire absolument, toute « pratique trompeuse, fallacieuse, frauduleuse, déloyale, peu claire ou ambiguë⁸⁰ », les conditions abusives dans les contrats et les messages véhiculant des stéréotypes.

2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

Cet enjeu suppose « la fourniture de produits et services sûrs et ne présentant aucun risque inacceptable de dommage lorsqu'ils sont utilisés ou consommés dans le cadre de l'utilisation prévue ou d'un mauvais usage prévisible⁸¹ ». Cette responsabilité requiert l'étude des risques que peuvent poser les nouveaux procédés et matières avant leur introduction dans le marché sous forme de produits et de services, ce qui peut impliquer d'aller au-delà des normes internationales et des exigences nationales de sécurité en vigueur. Les Lignes directrices de l'OCDE ajoutent que les organisations doivent « travailler en coopération avec les autorités publiques, de manière totale et transparente, à la prévention et à l'élimination des risques sérieux pour la santé et la sécurité publiques résultant de la consommation ou de l'utilisation de leurs produits⁸² ».

Des produits chimiques à éviter :

- Produits cancérigènes;
- Produits mutagènes;
- Produits toxiques pour la reproduction;
- Produits persistants;
- Produits bioaccumulatifs.

80. Art. 6.7.3.2.

81. Art. 6.7.4.1.

82. OCDE (2008), *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.
http://www.oecd.org/document/18/0,3343,fr_2649_34889_4880402_1_1_1_1,00.html.

3. Consommation durable

La consommation durable utilise des « produits et ressources dans des quantités compatibles avec le développement durable⁸³ »), tel que le décrit le principe 8 de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. Une organisation peut contribuer à assurer une consommation durable de plusieurs façons :

- En proposant aux consommateurs des produits et des services aussi efficaces que possible sur les plans social et environnemental et sur la totalité de leur cycle de vie;
- En respectant le bien-être animal;
- En informant adéquatement le consommateur;
- En réduisant le plus possible les effets négatifs de ses produits et services sur :
 - la santé,
 - la société,
 - l'environnement.

Au Québec la publicité des voitures Honda met en vedette le populaire humoriste Martin Matte, qui prodigue de façon amusante des conseils sur une conduite sécuritaire et des habitudes écologiques, comme de préférer la marche à la voiture pour aller chercher du lait au coin de la rue!

4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs

Le service après-vente concerne les « mécanismes auxquels une organisation fait appel pour traiter les besoins des consommateurs après l'achat des produits ou la prestation de services⁸⁴ ». Le respect des droits des consommateurs suppose non seulement d'offrir des produits et des services de qualité, mais aussi des conseils d'utilisation et de maintenance clairs, des recours en cas de défaillances et un service après-vente efficace.

83. Art. 6.7.5.1.

84. Art. 6.7.6.1.

Le service après-vente peut se révéler une occasion privilégiée pour recueillir de l'information sur la satisfaction des consommateurs et sur leurs besoins. Les organisations les plus performantes savent se servir de ces informations pour améliorer leurs produits, leurs processus et leurs pratiques. La famille de normes ISO 10000 qui portent sur le management de la qualité, concernant spécialement les codes de satisfaction du client, suggère des méthodes à cet effet.

5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs

La protection des données et de la vie privée des consommateurs vise « à sauvegarder les droits des consommateurs en matière de vie privée, en limitant les types d'informations réunies et les méthodes d'obtention, d'utilisation et de protection de ces informations⁸⁵ ».

Dans cette optique, une organisation responsable met sur pied des systèmes rigoureux d'obtention, d'utilisation et de protection des données relatives aux consommateurs, et explique clairement ce qu'elle fait des données collectées.

6. Accès aux services essentiels

Si la protection du droit à la satisfaction des besoins fondamentaux relève de la responsabilité de l'État, les organisations ont néanmoins un rôle important à jouer dans la protection du droit aux services essentiels, comme l'électricité, le gaz, l'eau et le téléphone. Comment? D'abord en prenant au sérieux leur mandat et en s'assurant que les employés sont encouragés à mettre la priorité sur l'objectif de fournir le service essentiel par rapport aux objectifs financiers.

À ce sujet, on ne peut s'empêcher de penser à un contre-exemple consternant, celui du courtier en énergie Enron, entreprise où la cupidité le disputait à l'immoralité dans la gestion des affaires courantes.

85. Art. 6.7.7.1.

(Voir ci-dessous⁸⁶). De plus, de manière plus particulière, on veillera à ne pas interrompre de manière brutale la fourniture de services essentiels en cas de défaut de paiement, ou encore on proposera des tarifs privilégiés aux populations en difficulté.

Enron appelle dans une centrale électrique

« *Hey, this is David at Enron.* » (Bonjour, c'est David chez Enron.)

« *Ah huh...* » (Oui?)

« *There's not much demand for power at all here. If we shut it down, can you bring it back up again in 3 or 4 hours?* » (Il n'y a pas vraiment de demande ici présentement pour de l'énergie. Si on la ferme, pouvez-vous la remettre en fonction dans 3 ou 4 heures?)

« *Oh yeah!* » (Oui, certainement!)

« *Why don't go ahead and just shut her down then, if it's OK?* » (Allons-y. Fermez là alors.)

« OK »

Enron appelle une centrale

« *We want you guys to get a little creative...* » (Les gars, nous aimerions que vous fassiez preuve d'un peu de créativité...)

« OK. »

« *... And come up with a reason to go down.* » (... pour arriver à justifier une panne.)

« *... like a forced outage type thing?* » (... un genre de panne forcée?)

« *Right.* » (C'est ça.)

« OK. »

86. Enron : *The Smartest Guys in The Room* (2005), HDN et Films. Documentaire inspiré du livre de Bethany McLean et Peter Elkind.

7. Éducation et sensibilisation

L'éducation des consommateurs vise à assurer que ces derniers soient « bien informés, conscients de leurs droits et de leurs responsabilités [... afin de] pouvoir prendre des décisions d'achat en connaissance de cause et de consommer de manière responsable⁸⁷ ».

Pour ce faire, il faut transmettre aux consommateurs les savoirs appropriés en matière de santé et sécurité, de réglementation, d'efficacité énergétique ou encore de consommation durable, en tenant compte du niveau de revenus et des capacités des consommateurs à comprendre ou à interpréter l'information qui leur est transmise. On portera attention à l'étiquetage et aux manuels d'instruction.

Politique d'Hydro-Québec (« Conditions de service d'électricité ») :

Interruption de service en période d'hiver

12.4 Entre le 1^{er} décembre et le 31 mars inclusivement, Hydro-Québec [...] n'interrompt pas le service ou la livraison ni ne refuse de fournir ou de livrer de l'électricité, à une résidence principale occupée par un client résidentiel dont le système de chauffage requiert l'électricité.

Questions relatives aux consommateurs :

Comment s'y prennent-ils?

Le domaine d'action 2 a trait à la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs; SCDI s'est donné une politique en ce sens. De plus, elle s'est dotée de mécanismes de contrôle en regard de la publicité, ce qui constitue une pratique loyale en matière de commercialisation, d'information et de contrats (domaine d'action 1).

87. Art. 6.7.9.1.

La transmission d'informations à des populations illettrées pose un défi. Il peut s'agir de la sécurité d'employés qui ne savent pas lire. On peut avoir recours à plusieurs moyens, comme raconter des histoires, utiliser des pictogrammes, se servir des techniques interactives et visuelles. L'importance de la radio locale comme moyen privilégié d'éducation et de transmission d'informations dans les régions où le taux d'analphabétisme est élevé fait consensus. On trouve aussi des ouvrages⁸⁸ qui promeuvent une gouvernance publique transparente et responsable par l'utilisation de médias locaux indépendants.

Autres sources

Nader, R. (1965). *Unsafe at Any Speed*, New York, Basic Books.

Commission des Communautés européennes (CCE) (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM (2001) 366, Bruxelles, Commission des communautés européennes.

Industrie Canada (2010). *Le rôle des consommateurs dans la RSE*. Site Internet : http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00164.html, (10 mars 2010).

VII. Communautés et développement local

■ ■ ■ CAS : AZITO O&M

Témoignage de Tiémoko Brou (DGA) recueilli par Joseph Attoungbré



Présentation d'Azito O&M

Azito O&M (Operating and Maintenance) est une société de services qui produit de l'électricité à Abidjan en Côte d'Ivoire.

Le projet Azito est un modèle de production indépendante d'électricité en « BOOT » (Build, Own, Operate, Transfer) sur 24 ans dans le cadre d'un partenariat public-privé.

88. Par exemple, *Broadcasting, Voice, and Accountability*, de Steve Buckley, Kreszentia Duer, Toby Mendel, Seán Ó Siochrú, avec la collaboration de Monroe E. Price et Marc Raboy (World Bank).

Azito O&M est composée d'une direction générale, d'une direction générale adjointe, de directions et de départements.

Mission d'Azito O&M

La principale activité d'Azito O&M étant de produire de l'électricité d'origine thermique à flamme, notre mission est de satisfaire les besoins de nos clients en mettant à leur disposition une énergie respectueuse de l'environnement, et en leur offrant des services de qualité dans des délais raisonnables et à un coût abordable.

Consciente de sa responsabilité sociétale, Azito O&M est une entreprise au sein de laquelle le personnel partage :

- **Une vision** : centrée sur la mission de la société;
- **Une ambition** : être, en Afrique, la référence en matière de développement durable; être, dans la durée, un modèle de réussite industrielle exemplaire par nos performances techniques, économiques, éthiques, sociales et environnementales;
- **Des valeurs** : le respect de soi, de l'autre et la tolérance (culturelle, culturelle et sociale), la transparence comme premier principe de nos pratiques directoriales et opérationnelles, le droit à l'erreur pour tous, une approche globale, intégrée et partagée du développement durable, en accord avec notre métier, comme fondement de notre ambition.

Notre démarche responsabilité sociétale et développement durable

Elle a commencé par notre engagement dans la triple certification QSE (Qualité, Sécurité et Environnement) depuis 2001, après la mise en place des activités techniques de production d'électricité.

La démarche à la triple certification s'étant bien déroulée, Azito O&M a été déclarée triple certifiée QSE (Qualité [ISO 9001 : 2000], Sécurité [BS OHSAS 18001] et Environnement [ISO 14001]) par l'Association française de normalisation (AFNOR) en novembre 2003.

Outre la triple certification QSE, Azito O&M s'est engagée vers le développement durable en 2005 par la mise en place d'une démarche développement

durable selon le guide SD 21000⁸⁹. Elle a été déclarée conforme aux principes du développement durable selon le modèle d'évaluation AFAQ 1000 NR⁹⁰ – Développement durable par l'AFNOR en juillet 2006 dans la catégorie « Maturité ».

Notons ici qu'Azito O&M est la toute première société dans le monde à être certifiée AFAQ 1000 NR – Développement durable, ce qui montre notre engagement à l'égard de la responsabilité sociétale et du développement durable du fait d'avoir été un champ expérimental.

Aujourd'hui, Azito O&M a un fonctionnement qui est entièrement basé sur le **Système management intégré QSE2D** (Qualité [ISO 9001 : 2000], Sécurité [BS OHSAS 18001] et Environnement [ISO 14001], Développement durable [AFAQ 1000 NR – Développement durable]). En effet, ce management intégré est l'équilibre entre le succès économique, la gestion environnementale et le progrès social pour en faire bénéficier toutes nos parties prenantes.

Nos enjeux : centrer nos activités sur la responsabilité sociétale et le développement durable

Notre enjeu principal est de mettre l'humain au centre de nos préoccupations. Cela se traduit par la recherche de la satisfaction de nos clients, de notre personnel, de nos riverains, des collectivités locales et territoriales avec qui nous collaborons.

Depuis 1999, nous avons accompli des actions à l'endroit de la communauté riveraine de la centrale de production d'électricité dont notre société porte le nom, Azito, et nous participons aux différentes activités de cette communauté. Concrètement, Azito O&M a construit et contribué à équiper un centre de santé pour la Communauté Azito et y fournit régulièrement des médicaments, cela dans le cadre d'un projet de partenariat.

Azito O&M a développé un partenariat avec les femmes du village d'Azito regroupées en comité pour la fabrication de l'attiéké, un aliment à base de manioc très prisé dans la sous-région. Ce partenariat a consisté à réaliser des

89. Le guide **SD 21000** est publié en France par l'AFNOR. Ce guide accompagne les entreprises dans leur démarche de développement durable, en leur fournissant un accompagnement relatif à la réflexion stratégique qui permet de déterminer les enjeux primordiaux de l'entreprise, et de mettre en place une démarche de progrès continu.

90. AFAQ 1000 NR est une évaluation du degré d'intégration des principes du développement durable dans une organisation (<http://www.afnor.org/fr/certification/dd001>).

locaux fonctionnels de la fabrique : toilettes, douches, extension des locaux, aires de séchage du manioc, etc.

Des actions sociales sont aussi menées à l'endroit des écoles sociales de la commune de Yopougon⁹¹ dans laquelle Azito O&M est implantée ainsi que du Lycée moderne de Yopougon pour inculquer aux lycéens la culture de la responsabilité sociétale et du développement durable.

Nous avons en outre engagé des partenariats. Il en est ainsi avec une ONG de lutte contre le VIH/SIDA, Centre Espoir d'Adjouffou⁹², dans la Commune de Port-Bouët⁹³. En effet le quartier d'Adjouffou a des installations insuffisantes pour la fourniture d'électricité et d'eau, ce qui fait que le Centre Espoir ne bénéficie pas d'électricité et d'eau en continu. Nos actions y ont été de fournir un groupe électrogène depuis cinq ans ainsi qu'un véhicule pour le médecin, et de contribuer à l'installation d'un système de traitement d'eau de puits pour la fourniture d'eau potable. Nous participons également aux activités de ce centre.

Dans le cadre du partenariat entre Azito O&M et le Lycée moderne Yopougon, le Centre fait la sensibilisation sur le VIH/SIDA auprès du personnel d'Azito O&M et dans le lycée.

Un autre partenariat a été engagé avec le Centre de recherche et d'action pour la paix (CERAP⁹⁴), qui forme au développement durable, à l'éthique et à la gouvernance. Azito O&M a aussi participé au projet de construction de bâtiments pour les salles de cours à hauteur de 15 millions de francs CFA. Nous attribuons chaque année au CERAP une bourse de 3 millions de francs CFA pour la formation d'étudiants méritants mais nécessiteux, et accueillons des étudiants pour des stages.

Notons que tous ces partenariats et actions s'exercent sous l'égide du Comité de développement durable (CODD), qui a pour objectif général de veiller au respect de l'engagement pris par Azito O&M en matière de responsabilité

91. Yopougon est l'une des 10 communes de la ville d'Abidjan.

92. Quartier de la Commune Port-Bouët.

93. Port-Bouët est l'une des 10 communes de la ville d'Abidjan et se situe à 3 communes à vol d'oiseau de la Commune de Yopougon.

94. Le CERAP est situé dans la Commune de Cocody, à une commune à vol d'oiseau de la Commune de Yopougon.

sociétale des entreprises (RSE). Ce comité est présidé par le directeur général adjoint et composé de personnels des directions et départements d'Azito O&M. Il dispose d'un budget de 25 millions de francs CFA pour mener ses activités et il a pour membre d'honneur le directeur général. Ses réunions se tiennent quatre fois dans l'année à raison d'une fois par trimestre.

Ce comité de développement durable œuvre pour qu'Azito O&M soutienne, dans les limites de leur viabilité économique, des projets ayant une incidence sur le développement durable dans les domaines :

- Du développement économique local : mise à profit de connaissances et des compétences, promotion d'activités sociales et culturelles, création d'infrastructures sociales, dialogue avec les parties prenantes sur les possibilités d'investissements sociaux;
- De la protection de l'environnement : sensibilisation sur les impacts des activités, gestion de l'environnement (eau, énergie...), aménagement du milieu de vie;
- De l'équité sociale : prise en compte des droits de l'homme dans les relations avec les communautés locales, redistribution équitable des revenus;
- De la promotion de la santé : sensibilisation sur les impacts sanitaires des activités, vaccination contre les éventuelles épidémies, veille sanitaire, fourniture de médicaments et d'équipements médicaux.

Le **Système de management intégré QSE2D⁹⁵** a permis à Azito O&M d'accroître les performances techniques, de réduire les risques, d'être transparente et d'assurer la confiance vis-à-vis de ses parties prenantes, notamment l'État de Côte d'Ivoire.

En 2009, ce système a permis à Azito O&M d'obtenir les résultats suivants :

- Couvrir 35 % de la consommation intérieure de la Côte d'Ivoire, (b) 30 % de la production nationale;
- Produire une énergie nette de 2 088 GWh (20 000 GWh depuis le début du projet);

95. (Qualité [ISO 9001: 2000], Sécurité [BS OHSAS 18001] et Environnement [ISO 14001], Développement durable [AFAQ 1000 NR]).

- Produire des retombées locales de 17 % du chiffre d'affaires de 6,9 milliards de francs CFA;
- Avoir eu 919 jours sans accident de travail avec arrêt pour Azito O&M et ses partenaires;
- Avoir été en moyenne disponible à 95 % pour fournir l'énergie demandée par le réseau national hormis les temps d'arrêt pour travaux divers.

L'option prise au démarrage du projet par Azito O&M de s'engager dans une démarche QSE et développement durable nous a permis d'être une entreprise de référence Qualité en Côte d'Ivoire et dans la sous-région. À cet effet, Azito O&M a remporté de nombreux prix dont (a) le prix des Trophées mondiaux du développement durable dans la catégorie « Soutien aux collectivités locales », organisé à Paris en 2003 par Électricité de France (EDF) au sein de ses 437 filiales de partout dans le monde, (b) le Prix ivoirien de la qualité niveau excellence en 2004 et 2009, (c) le Prix d'excellence au concours UEMOA de la Qualité (ensemble de 8 pays) en 2005.

Notons qu'outre le résultat obtenu avec le Système de management intégré QSE2D, les compétences internes à Azito O&M contribuent aussi à l'obtention de ce résultat. En effet, elle compte actuellement 31 agents, dont plus de 70 % de cadres et ingénieurs dont l'âge moyen est de 34 ans, tous des Ivoiriens sauf le directeur général. Cela démontre la volonté d'Azito O&M de faire du transfert de compétences une réalité pour assurer sa performance et tenir son engagement à l'égard de la responsabilité sociétale et du développement durable et servir d'exemple en Afrique et dans le monde.

En somme, Azito O&M a basé son fonctionnement et sa recherche de la performance sur un système impersonnel, celui d'un management intégré de qualité, sécurité, environnement et développement durable. À partir de ce moment-là, le travail s'est effectué selon les processus définis et les procédures mises en place. Tous les animateurs des processus ainsi que l'ensemble du personnel ont joué leur rôle, malgré les résistances et difficultés à surmonter dans la recherche de la performance, pour tirer le meilleur du Système de management intégré QSE2D mis en place. Cette manière de faire nous a valu d'être pris pour exemple au niveau local, au vu des visites de *benchmark* que nous recevons et pour lesquelles nous sommes entièrement ouverts. Aussi faisons-nous du *benchmark* pour assurer l'amélioration continue de notre système.

Nous basant sur notre expérience, nous recommandons aux entreprises de bien se préparer en créant les meilleures conditions de réussite de leur engagement à l'égard de la responsabilité sociétale et du développement durable. Cela passe par une démarche structurée et structurante en management QSE, base solide pour entamer la démarche de la responsabilité sociétale pour enfin contribuer au développement durable.

Améliorer le bien public, renforcer la société civile, refléter les valeurs démocratiques, élever le niveau de bien-être : c'est ce que permet un dialogue respectueux entre l'entreprise et la communauté. Engagement sociétal et développement durable sont indissociables.

La contribution de l'organisation au développement de la communauté dépasse l'acte isolé : il s'agit plutôt d'une relation qui se veut permanente entre l'organisation et la communauté.

« Pour les besoins du présent article, le terme “communauté” renvoie à la zone géographique où se situe une implantation résidentielle ou autre implantation humaine, à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation. La zone et les membres de la communauté affectés par les impacts induits par une organisation dépendront du contexte et notamment de l'importance et de la nature de ces impacts. Toutefois, d'une manière générale, le terme « communauté » peut également désigner un groupe de personnes partageant des caractéristiques particulières, par exemple une communauté “virtuelle” qui s'intéresse à un domaine d'action particulier. »

Art. 6.8.1.

« L'implication auprès des communautés et la contribution au développement local font partie intégrante du développement durable⁹⁶. »

96. Art. 6.8.1.

Cette implication est fondée sur les principes de légalité, de démocratie et de respect des droits de la personne, mais avant tout sur la reconnaissance, par l'organisation, qu'elle est une partie prenante de la communauté dans laquelle elle mène ses activités et qu'elle a des intérêts communs avec les membres et groupes de cette communauté. L'organisation reconnaît ainsi qu'elle peut contribuer au développement de la communauté et à son bien-être économique et social.

Si elle respecte les principes précédents et qu'elle s'aligne sur les priorités politiques locales ou nationales, une telle implication maximisera les capacités et améliorera la qualité de vie de la communauté, tout en aidant une organisation à atteindre ses objectifs.

Que fait une entreprise pour s'impliquer dans le milieu où elle exerce ses activités? D'abord, les membres de l'organisation et au premier chef les gestionnaires doivent reconnaître la valeur de la communauté et les « droits des membres de la communauté de prendre des décisions relatives à cette dernière⁹⁷ ». Ensuite, il s'agit d'identifier ses parties prenantes pour établir un dialogue avec elles concernant les impacts de l'organisation.

La norme ISO 26000 indique sept responsabilités que doit assumer une organisation responsable par rapport à la communauté : s'impliquer auprès des communautés; assurer l'accès à l'éducation et à la culture; créer des emplois et favoriser le développement de compétences; développer et faciliter l'accès aux technologies; créer de la richesse et des revenus; favoriser l'accès à des soins de santé; faire des investissements dans la société.

1. Implication auprès des communautés

L'implication communautaire constitue la première étape d'une implantation dans une collectivité. Elle permet à une organisation de se familiariser avec les institutions et les groupes d'intérêts locaux, la culture ou la diversité culturelle, et « avec les besoins et les priorités de la

97. Art. 6.8.2.1.

communauté de manière à ce que [ses] efforts [...] en matière de développement et autres soient compatibles avec ceux de la communauté et de la société⁹⁸ ». Cela implique de consulter systématiquement la communauté, y compris les groupes marginalisés ou sous-représentés, et d'entretenir des relations transparentes à tous les niveaux du processus politique et avec tous les agents locaux d'un État. La participation à des forums, les partenariats avec des groupes locaux, l'appui à des institutions civiles et les investissements sociétaux sont autant de moyens de mieux comprendre les besoins et les priorités d'une communauté.

2. Éducation et culture

Selon la norme ISO 26000, une organisation responsable promeut non seulement l'éducation, mais aussi la préservation de la culture, puisqu'il est reconnu que celles-ci ont une incidence positive sur la cohésion sociale et sur le développement.

De ce fait, une organisation responsable encourage l'éducation à tous les niveaux et contribue au patrimoine humain. En particulier, elle contribue à l'éducation des enfants, ainsi que le stipule la Convention relative aux droits de l'enfant, rédigée sous l'égide de l'ONU; respecte et favorise les cultures locales dans le respect des droits de la personne; et promeut les savoirs locaux indigènes et traditionnels. On s'attend également à ce qu'elle aide à conserver et à protéger le patrimoine, notamment lorsqu'elle peut avoir un impact sur celui-ci.

3. Création d'emplois et développement des compétences

L'emploi est intimement lié au développement économique. Les organisations, grandes et petites, peuvent contribuer au développement économique et à la réduction de la pauvreté de plusieurs façons : en préconisant les principes de légalité, de stabilité politique et de liberté économique nécessaires à la création d'emplois; en créant des emplois;

98. Art. 6.8.3.1.

en favorisant le développement de compétences dans la communauté; en respectant les droits de la personne et les droits relatifs aux relations et conditions de travail.

La responsabilité sociétale de l'organisation passe par l'étude des impacts socioéconomiques de ses activités sur une communauté, y compris ses décisions d'investissement et ses choix technologiques et d'organisation du travail. Une organisation devrait tenter de favoriser des fournisseurs locaux; participer à des programmes locaux de développement, de reconnaissance et de certification des compétences; et aider « à promouvoir les conditions-cadres nécessaires à la création d'emploi⁹⁹ ».

4. Développement des technologies et accès à la technologie

Parallèlement aux savoirs locaux, un accès sûr aux technologies modernes favorise le développement socioéconomique des communautés.

Une organisation responsable met au point « des technologies à faible coût, faciles à reproduire et ayant un impact très positif sur l'éradication de la pauvreté et de la faim¹⁰⁰ »; respecte le droit de la communauté à bénéficier du savoir-faire qu'elle développe ou de la technologie qu'elle crée localement; collabore à des partenariats scientifiques ou technologiques avec des universités, des laboratoires de recherche ou d'autres partenaires locaux; et facilite le transfert et la diffusion des technologies.

5. Création de richesses et de revenus

Selon la norme ISO 26000, « des entreprises et des coopératives compétitives et diversifiées sont un atout primordial pour la création de richesses au sein de toute communauté », mais « la répartition des bénéfices de l'activité économique¹⁰¹ » l'est également.

99. Art. 6.8.5.2.

100. Art. 6.8.6.2.

101. Art. 6.8.7.1.

Une organisation responsable doit respecter ses obligations de paiement et ne pas tenter de se soustraire à la législation ni essayer de la contourner en omettant, par exemple, de déclarer l'information nécessaire pour établir les taxes qu'elle doit. Le non-respect de ces obligations priverait les gouvernements de sources légitimes de revenus destinés au développement, aux infrastructures, aux programmes de santé, d'éducation et de soutien aux démunis, et opposerait une concurrence déloyale aux organisations responsables.

Créer de la richesse, c'est aussi lutter contre la pauvreté. Cela représente certes un programme considérable qui dépend de nombreux facteurs et des précautions suivantes de la part des organisations : obtenir le consentement avisé de la population avant d'utiliser des ressources naturelles; utiliser de manière durable et efficiente les ressources naturelles; respecter l'emploi traditionnel de ces ressources par la communauté; appuyer financièrement des programmes destinés aux populations locales et encourager la formation d'entreprises locales ou de coopératives.

Le point 9 du Plan de mise en œuvre de Johannesburg, produit du Sommet mondial sur le développement durable (ONU, 2002), établit clairement le lien entre la création de richesse et l'utilisation des ressources naturelles de manière durable :

« Agir en commun et redoubler d'efforts pour œuvrer de concert à tous les niveaux pour élargir l'accès à des services énergétiques fiables et abordables pour faciliter la réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire, et notamment de réduire de moitié la proportion d'êtres humains vivant dans la pauvreté d'ici à 2015, car l'accès à l'énergie facilite l'élimination de la pauvreté, en permettant la production d'autres services importants¹⁰². »

6. Santé

En plus de réduire la charge sur le secteur public, une communauté locale en bonne santé contribue à créer un environnement économique et social sain. Une organisation responsable, grande ou petite, collabore,

102. Organisation des Nations Unies (2002). *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable, Johannesburg (Afrique du Sud)*, New York, Nations Unies, Doc. A/CONF.199/20, p.9; <http://www.sommetjohannesburg.org/> (30 août 2010). Ce passage est inscrit en italique dans le Plan de mise en œuvre de Johannesburg.

dans la mesure de ses moyens, à l'accès aux services de santé, aux médicaments, à l'eau propre et à la salubrité, même si normalement ce rôle revient à l'État. Contribuer à la santé de la communauté signifie aussi éliminer les conséquences néfastes sur la santé des procédés de fabrication, des produits et des services mis au point par une organisation.

7. Investissement dans la société

Les conditions de vie essentielles comme la salubrité, l'eau potable, la santé, le logement et la sécurité alimentaire – et de manière plus large l'éducation, la formation, la culture et l'accès à l'information – peuvent être améliorées grâce à l'investissement sociétal. Ce type d'investissements consiste en des appuis financiers aux infrastructures et aux programmes visant à améliorer les aspects sociaux de la vie de la communauté.

On attend donc d'une organisation responsable que sa contribution réponde aux besoins et aux priorités des communautés et qu'elle soit viable à long terme. Cependant, on s'attend à ce que ces actions évitent de perpétuer un cycle de dépendance d'une communauté vis-à-vis de l'appui financier d'une organisation et que ces investissements soient gérés de manière à contribuer au développement durable dans le temps.

Débat

Du paternalisme au partenalisme

L'investissement social pourrait facilement être compris comme une forme de paternalisme. Mais il faut, selon nous, bien distinguer ce dernier du partenariat local.

L'organisation **paternaliste** classique fait preuve de bienveillance envers la collectivité en jouant le rôle de « père de famille local » (Labelle et Pasquero [2006], p. 79). On a connu jadis les « villes d'entreprise » ou *company towns*, où le « parent de la région s'occupe de tout [...], à la fois pourvoyeur d'emplois, constructeur des infrastructures municipales [...] de l'hôpital [...] et propriétaire des maisons des travailleurs » (*ibidem*). Le parent économique



maintient une position dominante sur la collectivité et « sa présence est souhaitée », du moins elle n'est pas contestée, « tant qu'elle fournit de l'emploi » (*ibidem*, p. 90). Dans cette relation, l'organisation sert ses propres intérêts, qui peuvent s'éloigner du véritable bien commun en se détournant, par exemple, des problèmes liés à l'environnement naturel ou aux conditions de vie des travailleurs.

La relation **partenariale**, pour sa part, oblige l'organisation et la communauté à trouver des moyens de vivre ensemble dans un rapport où « les deux parties prennent conscience de leur double dépendance » (*ibidem*, p. 93). Dans ce modèle, la communauté prend son destin en main et propose à l'organisation une relation de partenaires fondée sur des « interactions mutuellement avantageuses », qui doivent nécessairement aller au-delà de la seule création d'emploi. Cette relation n'élimine ni les conflits ni les rapports de pouvoir, « mais elle les relativise au sein d'une dynamique de construction mutuelle, où le souci de collaboration l'emporte sur celui de victoire individuelle » (*ibidem*). La relation partenariale ne peut se réaliser que si elle est comprise par l'organisation comme « un engagement proactif démontrable au développement collectif plutôt qu'à la seule croissance économique » (*ibidem*, p. 94).



Engagement sociétal : *Comment s'y prennent-ils?*

En lien avec le domaine d'action 7 de la question centrale « Implication auprès des communautés et contribution au développement local », Azito s'investit socialement par ses apports aux infrastructures de la communauté (centre de santé, fabrique, salles de cours, électricité, eau potable), aux soins de santé (lutte contre le SIDA, médicaments, vaccination) et à l'éducation (Lycée de Yopougon), ces deux derniers éléments pouvant aussi se relier au domaine d'action 6 (santé). En offrant des stages, en favorisant la formation d'étudiants méritants et en faisant du transfert de compétences, Azito rejoint les attentes reliées au domaine d'action 2 (éducation et culture) et 3 (création d'emplois et développement des compétences). Ses partenariats locaux où existe un dialogue avec les parties prenantes sont des exemples d'implication auprès de la communauté, le domaine d'action 1.

En formant à l'emploi les personnes en situation d'exclusion, Avec Plaisirs leur permet de développer des compétences, en lien avec le domaine d'action 3.

Autre exemple d'implication communautaire, le Groupe de consultation de la communauté de Malartic (où les résidents sont majoritaires) se fait confier la mission de gérer le déplacement des 200 résidences de Malarticois. Les grandes réunions publiques que tient Osisko et l'établissement d'un centre de relations communautaires au cœur de la ville en sont d'autres exemples.

En préférant les fournisseurs locaux aux grands fournisseurs de la métropole, SCDI contribue à la création de richesses et de revenus dans la communauté (domaine d'action 5). Son souci pour le développement socioéconomique local témoigne de son implication. Il en va de même pour Tissus Innovants, qui commandite une activité sportive de sa région et soutient matériellement et financièrement une organisation qui lutte pour éliminer les maladies du cœur.

Autres sources

Conventions, recommandations et déclarations de l'UNESCO concernant le respect du patrimoine culturel et naturel, en temps de paix ou en situation de conflit. Site Internet : http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=12024&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

LABELLE, F. et J. Pasquero (2006). « Alcan et le PaRTenalisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du 20^e siècle, *Entreprises et Histoire*, Paris, n° 45, p. 74-9.

3. CHOISIR SES DOMAINES D'ACTION ET IDENTIFIER SES PARTIES PRENANTES

Le point de départ : l'organisation

L'identification et la délimitation de la responsabilité sociétale de l'organisation sont des étapes cruciales. Nous renvoyant à l'article 5, la norme ISO 26000 propose une démarche qui s'intéresse en premier lieu à l'organisation elle-même pour « analyser la façon dont ses caractéristiques-clés sont liées à la responsabilité sociétale¹⁰³ ».

On discerne trois relations dans cet article¹⁰⁴ :

- *La relation entre l'organisation et la société*
« Il convient que l'organisation comprenne la manière dont ses décisions et activités impactent la société et l'environnement »;
- *La relation entre l'organisation et ses parties prenantes*
« Il convient que l'organisation ait conscience de la diversité de ses parties prenantes [...] dont les intérêts pourraient être affectés par les décisions et activités de l'organisation »;
- *La relation entre les parties prenantes et la société*
« Il convient que l'organisation comprenne le lien existant entre les intérêts des parties prenantes qui sont touchées par l'organisation d'une part et les attentes de la société, d'autre part ».

Il faut bien sûr s'attendre à ce que ces trois entités puissent avoir des vues opposées sur certains sujets.

Identifier les parties prenantes

« L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont essentiels pour aborder la responsabilité sociétale d'une organisation¹⁰⁵. »

103. Art. 7.2.

104. Art. 5.2.1.

105. Art. 5.3.1.

L'organisation peut avoir de nombreuses parties prenantes et elle a davantage à établir des relations harmonieuses avec celles-ci. Plus fondamentalement, l'organisation est une partie prenante au sein de la société.

Une partie prenante :

- Peut être une organisation, un groupe non organisé ou un individu;
- A un intérêt dans une décision ou une activité de l'organisation.

Elle a donc un lien, formel ou non, avec l'organisation.

Il est possible que l'organisation n'ait pas conscience de toutes ses parties prenantes, mais elle est censée les identifier. Le terme est large; une organisation peut avoir plusieurs parties prenantes.

Des parties prenantes peuvent ne pas savoir qu'une organisation pourrait influencer sur leurs intérêts. L'intérêt d'une partie prenante peut être réel ou potentiel. Son lien avec le développement durable est un bon indice de pertinence. Une partie prenante peut réclamer des compensations financières, des droits législatifs ou simplement le droit d'être entendue. Les intérêts des différentes parties prenantes peuvent être variés, et même parfois concurrents; certains peuvent converger avec ceux de l'organisation, d'autres, non.

Certaines parties prenantes peuvent être situées à l'intérieur de l'organisation : employés, syndicats, personnel d'encadrement, personnel retraité, actionnaires, etc.

Si l'on n'y prend garde, certaines parties prenantes peuvent être oubliées; par exemple les groupes vulnérables et les générations futures.

Les parties prenantes de la compagnie minière Osisko à Malartic

- | | |
|--|---|
| • <i>Municipalité de Malartic</i> | • <i>Entreprises de la région</i> |
| • <i>Résidents déplacés</i> | • <i>Chambres de commerce locales et régionales</i> |
| • <i>Groupes de citoyens</i> | • <i>Médias</i> |
| • <i>Employés</i> | • <i>Milieus scolaires</i> |
| • <i>Syndicats</i> | • <i>Associations professionnelles</i> |
| • <i>Gouvernement du Québec</i> | • <i>Partis politiques</i> |
| • <i>Groupes écologistes et environnementaux</i> | • <i>Premières Nations</i> |

OUTIL Comment identifier ses parties prenantes?

Déjà, la revue de ses opérations et des activités qui y sont reliées aura fait apparaître les parties les plus touchées. Par ailleurs, les questions suivantes peuvent se révéler utiles pour l'organisation :

- Vis-à-vis de qui avons-nous des obligations juridiques?
- Qui pourrait être concerné par nos décisions ou nos activités? Qui pourrait s'en inquiéter?
- Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables?
- Qui peut nous aider à remédier à certains impacts négatifs?
- Qui peut influencer sur notre capacité à nous acquitter de nos responsabilités?
- Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue?
- Qui, dans la chaîne de valeur, est touché?¹⁰⁶

L'importance du dialogue

Le dialogue avec les parties prenantes peut être formel ou informel, il peut se dérouler au moyen de rencontres individuelles ou de groupes, il peut se faire en personne ou sur le Web. L'important est que ce soit une communication bidirectionnelle, interactive. Cette communication sera empreinte de bonne foi et ira bien au-delà des relations publiques. Elle ne se limitera pas aux groupes sympathiques à l'organisation.

OUTIL Aide-mémoire pour un dialogue significatif¹⁰⁷

Ces cinq questions doivent obtenir une réponse positive en vue d'un dialogue fécond :

- L'objectif du dialogue est-il clair?
- Les intérêts de la partie prenante sont-ils connus?
- La relation établie par ces intérêts entre l'organisation et la partie prenante est-elle directe, ou sinon, importante?
- Les intérêts de la partie prenante sont-ils en accord avec le développement durable?
- Les parties prenantes détiennent-elles les informations nécessaires et font-elles preuve de compréhension dans leurs prises de décisions?

106. Ces questions sont adaptées de l'art. 5.3.2.

107. Adapté de l'art. 5.3.3.

La grille d'analyse générale

Ayant compris le concept de partie prenante, nous cherchons maintenant à déterminer, parmi les questions centrales et les domaines d'action, ceux qui sont en lien avec nos activités, car « [c]haque question centrale mais pas nécessairement chaque domaine d'action a un certain degré de pertinence pour chacune des organisations¹⁰⁸ ».

La confection d'une grille d'analyse générale¹⁰⁹ est un bon point de départ pour déterminer les domaines d'action pertinents de responsabilité sociétale en regard de chaque question centrale.

Nos opérations et les activités associées

On considère tout d'abord les opérations de l'organisation (l'objectif, le type, l'ampleur de ses différentes opérations) afin de détailler les activités qui en découlent (nature, emplacement). Ainsi, une société pétrolière peut s'activer dans différents types d'opérations comme la prospection, le forage, l'extraction, le raffinage et la distribution. Les activités d'extraction peuvent se faire dans certains pays, y compris sur des plates-formes en haute mer; le raffinage peut s'effectuer dans différentes usines réparties ailleurs dans le monde. Une entreprise agroalimentaire peut gérer plusieurs fermes laitières, des usines de transformation pour la production de fromage et de yaourts ainsi que des sites d'entreposage et de distribution. Un géant de l'aluminium peut faire de l'extraction de minerai, effectuer la première transformation, fournir des produits semi-finis (p. ex. extrusion, feuilles d'aluminium) ou usiner des produits finis (p. ex. des câbles électriques). Une banque peut effectuer différentes opérations financières (épargne, fiducie) et offrir divers services (assurance, courtage). Chaque type d'opérations comporte certaines activités qui peuvent faire appel à des types d'employés différents, avoir des impacts sur l'environnement et les collectivités, exiger des conditions particulières d'opération, utiliser certaines ressources, être réglementées de façon particulière.

108. Art. 5.2.2.

109. Conception inspirée des art. 7.2, 5.2.2 et 7.3.2.1.

Activités à retenir

À défaut de pouvoir tout embrasser au départ, il convient pour l'organisation de choisir, parmi l'ensemble de ses opérations, les activités pertinentes pour entamer une démarche visant à intégrer la responsabilité sociétale à la lumière de la norme ISO 26000. Le choix se portera naturellement sur les activités dont les impacts sociaux, environnementaux et économiques sont les plus considérables ou les plus immédiats, ou alors sur ses sites d'opérations les plus socialement vulnérables ou les plus sensibles sur le plan environnemental.

Nos opérations	Type, objectif, nature, taille de l'organisation responsable
Les activités reliées à chacune des opérations	Quelles sont les activités reliées à chacune de nos opérations?
Fréquence de l'activité	Est-ce une activité quotidienne ou occasionnelle?
Impacts en fonction du développement durable	Quels sont les impacts sociaux, environnementaux et économiques de cette activité?
Cadre juridique pour cette activité	Existe-t-il un cadre juridique qui règlemente cette activité? (Législation, règlement, contrat?)
Caractéristiques sociétales, environnementales, économiques (SEE)	Quelles sont les caractéristiques sociétales, environnementales et économiques dans cette zone?
Caractéristiques des effectifs	Quel type de travailleur est affecté à cette activité (employés, contractuels, sous-traitants, etc.)?

Choix des domaines d'action

En regard de chacune des activités opérationnelles retenues, on déterminera, à l'intérieur des sept questions centrales, les domaines d'action qui s'appliquent. Il s'agit donc maintenant de revoir chacune des sept sections du chapitre 2, qui contient des questions pertinentes, des outils et des listes aide-mémoire pour faire cette démarche. On dressera la liste de tous les domaines d'action retenus pour chaque activité étudiée. Rappelons que si chacun des domaines d'action n'est pas néces-

sairement pertinent pour une activité donnée, on devrait cependant tenir compte de chaque question centrale. On obtiendra la grille type suivante pour chacune des opérations considérées. Pour une opération donnée, les activités retenues sont inscrites dans la première colonne. Les domaines d'action pertinents seront cochés – chaque question centrale en comportera au moins un. Dans l'exemple qui suit, les domaines d'action sont « cochés » par l'inscription d'un chiffre qui renvoie aux mesures appropriées, qui sont définies au bas de la grille :

EXEMPLE – OPÉRATION : Usinage de produits d'aluminium – 3 usines :

- Produits en feuilles (Amérique de Nord),
- Produits d'extrusion (Europe),
- Produits de câbles (Chine).

Questions centrales :	6.2 Gov. de l'org.							6.3 Droits de l'Homme							6.4 Relations et conditions de travail					6.5 L'environnement				6.6 Bonnes pratiques des affaires					6.7 Questions relatives aux consommateurs							6.8 Engagement sociétal						
Domaine d'action:	-	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7					
ACTIVITÉ																																										
Usine 1 (Am. du Nord)	1			2									3	4	5	6	7	8					9				10				11	12										
Usine 2 (Euopre)	13				14								15	16	17					18			19	20						21												
Usine 3 (Chine)	22	23	24			25	26	27		28	29	30			31	32	33	34	35	36					37			38	39		40	41	42									

Usine 1 – Amérique du Nord

Renvoi 1 (Gouvernance) :

- Les objectifs de responsabilité sociale seront établis en début d'année avec chaque cadre supérieur de l'usine pour évaluation aux revues trimestrielles des opérations.
- 10 % du boni annuel des cadres seront attribués à la réalisation de ces objectifs.

Renvoi 2 (Droits de l’homme, domaine d’action 3 – Prévention de la complicité)

- Avant le 31 mars de chaque année, la direction locale devra faire parvenir au siège social son rapport établissant qu’elle a fait entériner par tous ses fournisseurs notre charte de conformité aux droits de la personne, aux exigences juridiques et attentes des sociétales locales.

Usine 3 - Chine

Renvoi 42 (Implication communautaire, domaine d’action 6 – Santé)

- Avant la fin de l’année, notre usine en Chine devra avoir pris les moyens de régler définitivement les problèmes de qualité de l’eau potable de la communauté locale. L’eau devra être analysée tous les jours et les résultats d’analyse devront être consignés localement dans un registre consultable en tout temps par les autorités locales. Tout résultat d’analyse hors norme devra faire l’objet d’une enquête dont le résultat devra être rapporté dans les 48 heures au siège social.

Faire la liste de ses parties prenantes

Nous avons vu au début de ce chapitre et dans l’ensemble du guide qu’il est essentiel de prendre en considération les parties prenantes dans une optique de responsabilité sociétale bien comprise. À cette étape-ci, on devrait avoir réponse aux questions suivantes :

Qui sont les <i>parties prenantes</i> pour chaque localité/région/pays où nous exerçons nos activités?
Pour chaque partie prenante : nom, rôle, coordonnées. Qui cette partie prenante représente-t-elle?
Est-ce une partie prenante interne ou externe?
Quelles sont ses préoccupations?
Qui est son interlocuteur chez nous? (Structures et nature de notre prise de décision.)
Comment nos décisions et nos actions peuvent-elles la toucher?
Quelles sont les conséquences possibles de la présence de cette partie prenante sur nos décisions, activités ou projets?

Les organisations sectorielles

De plus, les informations concernant les organisations sectorielles pertinentes pourraient être utiles :

Organisations sectorielles	En rapport avec l'activité, quelles sont les organisations sectorielles dans lesquelles nous intervenons (ou devrions intervenir)?
Activités relatives à la responsabilité sociétale (RS)	Quelles sont les activités liées à la RS entreprises par ces organisations?
Codes et exigences	Quels sont les codes ou autres exigences liés à la RS qui sont appuyés par ces organisations?

Parties prenantes : Aide-mémoire

Parties prenantes internes :

- Employés
- Syndicats
- Gestionnaires
- Spécialistes
- Professionnels
- Associations ou groupes internes tels que clubs, fondations, réseaux, etc.
- Sous-traitants

Parties prenantes externes :

- Pouvoirs publics
 - locaux
 - régionaux ou provinciaux
 - nationaux
 - supranationaux
- Institutions publiques
 - Agences gouvernementales
 - Universités
 - Instituts

- Chaires d'études
- Observatoires
- Actionnaires
- Clients
- Assureurs
- Fournisseurs de biens
- Fournisseurs de services (courtiers, avocats, etc.)
- Groupes écologistes
- Groupes de défense des animaux
- Groupes de pression, activistes
- Voisins, riverains, collectivités locales
- Citoyens (groupes ou individus)
- Associations professionnelles
- Chambres de commerce
- Représentants de l'industrie
- Entreprises locales
- Médias
- Institutions et groupes religieux
- Famille
- Chercheurs ou journalistes indépendants
- Partis politiques
- Groupes minoritaires, vulnérables et leurs représentants
 - Femmes
 - Enfants
 - Autochtones
 - Minorités ethniques
 - Minorités religieuses
 - Personnes handicapées
 - Patients et malades
 - Personnes âgées

- Personnes déplacées
- Personnes illettrées
- Immigrants
- Prisonniers
- Générations à venir

La chaîne d’approvisionnement

Enfin, après l’étude des opérations et la détermination des parties prenantes, l’examen de la chaîne d’approvisionnement est un troisième élément de perspective permettant de compléter l’analyse et de s’assurer d’avoir considéré tous les angles de la responsabilité sociétale :

Quelle est la <i>chaîne de valeur</i> pour une opération donnée?
Quelles organisations en font partie? Lesquelles pourraient être problématiques?
Sont-elles fournisseur? Sous-traitant? Contractant? Client? Utilisateur?

Il faut inclure les questions centrales et les domaines d’action susceptibles de se faire jour lorsque les acteurs de la chaîne de valeur exercent leurs activités, en tenant compte de la totalité de la législation en vigueur.

Avec ses trois perspectives, le processus aura permis de considérer l’ensemble des questions centrales et de leurs domaines d’action. Selon la nature, la taille et les emplacements de l’organisation, on aura choisi les domaines qui ont la plus grande importance. L’organisation doit aussi envisager d’impliquer les parties prenantes dans ce processus de sélection, tout en réalisant qu’un domaine d’action peut demeurer pertinent même s’il n’a pas été mentionné par les parties prenantes¹¹⁰. Par ailleurs, bien qu’une législation puisse sembler couvrir les domaines d’action qui la concernent, l’organisation est invitée à dépasser le simple respect de la loi en poursuivant, par exemple, la réduction de ses GES en deçà des seuils légaux ou en éliminant l’utilisation de substances toxiques. La responsabilité sociétale est un processus continu.

110. Adapté de l’art. 7.3.1.1.

Après avoir déterminé les domaines d'action d'importance, il reste maintenant à passer à l'action. Puisque l'organisation peut être en mesure d'influencer et d'entraîner d'autres entités se trouvant dans sa sphère d'influence, on voudra évaluer cette sphère et décider des actions à entreprendre. C'est l'objet du prochain chapitre.

4. DÉTERMINER SA SPHÈRE D'INFLUENCE ET ÉTABLIR SES PRIORITÉS

La sphère d'influence

« Cette sphère d'influence inclut des relations au sein et au-delà de la chaîne de valeur de l'organisation. Cependant, ce n'est pas toute la chaîne de valeur de l'organisation qui fait nécessairement partie de sa sphère d'influence. Elle peut inclure les associations formelles et informelles auxquelles elle participe, ainsi que des organisations de pairs ou des concurrents¹¹³. »

On voit que la sphère d'influence comprend ces entités sur le comportement desquelles l'organisation est en mesure d'avoir une incidence. Cela n'implique pas qu'on puisse tenir l'organisation responsable des impacts de ces entités. En revanche, selon son degré de contribution à des impacts négatifs « il y aura des situations où une organisation aura la responsabilité d'exercer une influence¹¹⁴ ». L'organisation a un devoir de vigilance quant aux activités des parties de sa chaîne de valeur ou de la chaîne d'approvisionnement.

Concrètement, selon sa taille et les circonstances, cette vigilance pourra se traduire par les actions suivantes¹¹⁵ :

- Pour une question centrale donnée, instaurer une politique fournissant des lignes directrices aux membres de l'organisation et à ceux qui travaillent étroitement avec elle;
- En regard d'activités proposées ou existantes, fournir les moyens d'évaluer leur incidence sur les objectifs de la politique;
- Proposer des moyens d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, tout en sachant que ces plans devront être revus périodiquement;

113. Art. 5.2.3.

114. *Ibid.*

115. Adapté de 7.3.1.

- S'assurer du suivi des performances permettant d'ajuster les priorités et l'approche;
- Remédier aux impacts négatifs des décisions et activités.

Comment établir les priorités?

L'implication des parties prenantes d'une organisation est souhaitable dans l'établissement de ses priorités d'action. Les considérations suivantes vont entrer en ligne de compte : respect de la loi et des normes, des droits de la personne, de l'environnement, de la vie, de la santé. On portera attention aux écarts importants entre la performance de l'organisation par rapport aux bonnes pratiques. Les choix pourraient porter sur une action à long terme, ou d'intérêt immédiat pour une partie prenante, ou sur une action qui peut se réaliser rapidement et facilement pour entraîner un mouvement, ou encore sur une action qui peut éviter des coûts importants.

Le commentaire à la fin de la section V au chapitre 2 (« Loyauté des pratiques et des affaires : Comment s'y prennent-ils? ») relate les actions prises par Osisko, Avec Plaisirs, SCDI et Azito pour agir sur leurs sphères d'influence respectives.

5. INSCRIRE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AU CŒUR DE L'ORGANISATION : LE RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES

■ ■ ■ CAS : PRIORITÉ À L'HOMME CHEZ SIFCA

Témoignage de Franck Eba (Directeur Développement durable) recueilli par Joseph Attoungbré



L'organisation

Créé en 1964 en Côte d'Ivoire, le groupe SIFCA, acteur majeur de l'agro-industrie en Afrique, est une société anonyme (S.A.) de droit ivoirien. Il est organisé en trois pôles d'activités, à savoir le caoutchouc avec l'hévéaculture, les oléagineux avec la culture du palmier à huile et du coton, et le sucre avec la culture de la canne à sucre.

Le groupe SIFCA est implanté dans plusieurs pays africains, notamment en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Bénin, au Nigeria et au Liberia, ainsi qu'en France. Le groupe SIFCA est composé de 10 filiales. Ces dernières sont implantées pour la plupart en Afrique de l'Ouest, et aussi en Europe.

Dans l'optique d'un progrès continu, SIFCA s'est doté d'un département du développement durable dont nous assurons la direction depuis trois années. Cette fonction nous conduit à prendre des décisions principalement orientées vers les trois piliers du développement durable – économique, social et environnemental – et qui engagent le groupe tout entier.

Mission sociale : amélioration des conditions de vie, de sécurité et de travail des employés et des communautés riveraines

Nos activités, qui consistent en la culture, la production et en la vente de nos produits (huile de palme, sucre et caoutchouc), font intervenir des travailleurs saisonniers et permanents dont l'effectif s'évalue à 24 000 employés. Ce nombre important engendre de nombreux problèmes d'environnement, de sécurité, et de conditions de travail et de vie pour les employés.

« Confrontés à l'ampleur des problèmes qui se posent, de l'environnement aux conditions de vie de nos salariés, il est clair que c'est finalement l'homme, sa sécurité, la satisfaction de ses besoins de base, qu'il soit employé dans le

groupe ou qu'il fasse partie de nos voisins des communautés villageoises vivant dans la périphérie de nos complexes, qui est plus que jamais au centre de nos efforts. Les retards du développement économique des pays où nous travaillons, les conflits, les désordres dans bien des régions où nous œuvrons ont généré une situation préoccupante en matière de santé, de scolarité ou tout simplement d'accès à l'eau potable. Nous ne pouvons qu'essayer de combler ces retards. Nous avons donc placé cet objectif en priorité. Intervenant au cœur de ces questions, nous œuvrons activement pour que les hommes aient la priorité dans les environnements que nous souhaitons protéger¹¹⁶. »

Notre démarche : un engagement fort depuis 2007, des plans d'action spécifiques à nos activités

En mai 2007, SIFCA s'est engagé, de façon volontaire et sans impulsion extérieure, dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise en mettant l'accent sur le volet humain, tout en conservant sa volonté de protéger l'environnement.

Depuis cette date, le groupe a mené différentes actions afin d'organiser le déploiement de sa stratégie en ce qui a trait à la responsabilité sociétale :

- Le diagnostic des impacts environnementaux du fait des activités liées à ses trois filières, des impacts sociaux vis-à-vis de ses employés et des communautés locales;
- La sensibilisation des directions des filiales et des directeurs des 23 sites;
- La définition de six engagements prioritaires et l'élaboration d'un plan d'action à l'échelle du groupe, précisant des actions prioritaires et des objectifs de performance chiffrés à l'horizon 2011;
- La création dans la société d'un poste de directeur du développement durable chargé d'animer, d'harmoniser et d'orienter le groupe dans sa démarche;
- La création d'un réseau de coordinateurs du développement durable dans sept filiales du groupe (PALMCI, SAPH, RENL, SUCRIVOIRE, GREL, SHB, SANIA) chargés de déployer le plan d'action dans chaque filiale jusqu'aux sites;

116. Mot du directeur général du groupe SIFCA (rapport annuel 2008).

- L'introduction dès 2007 d'un rapport sur le développement durable dans les rapports d'activités annuelles (<http://www.groupe-sifca.com>);
- L'adoption des chartes d'hygiène et de sécurité, de qualité et de lutte contre le VIH-SIDA.

Les plans d'action qui découlent de cette politique commune sont pilotés par chaque filiale en prenant en compte les différences réglementaires et culturelles, et les spécificités locales des pays où le groupe exerce ses activités.

Pour évaluer l'avancée de ces plans d'action, le groupe SIFCA s'est doté d'indicateurs sur la base des trois piliers du développement durable. Ces indicateurs (dont le taux de fréquence des accidents, l'échelle de gravité des accidents, le taux d'employés ayant effectué un dépistage volontaire et le taux de roulement du personnel) sont les boussoles de la démarche de responsabilité sociétale du groupe SIFCA. Ils sont reportés mensuellement et consolidés à la fin de l'année en cours, afin de produire un rapport sur le développement durable basé sur des chiffres fiables et d'envisager des perspectives.

Cependant, le défi que nous avons eu à relever tout au long de cette démarche a résidé dans la compréhension des concepts *développement durable* et de *responsabilité sociétale de l'entreprise* par les parties prenantes.

Pour résoudre ce problème, nous avons mis en œuvre une communication active en ayant recours à des campagnes de sensibilisation destinées aux parties prenantes (employés, communautés villageoises, sous-traitants, ...); nous avons également incité la direction générale et les managers de l'entreprise à s'engager dans les actions pour favoriser la responsabilité sociétale. Notre rôle a donc été celui d'animateur, de coordinateur et d'organisateur de la démarche de responsabilité sociétale du groupe SIFCA.

Nos enjeux : le respect de l'environnement

Le groupe SIFCA, qui s'est inscrit dans un esprit de progrès continu de sa démarche de développement durable, connaît des avancées significatives, notamment sur le plan de l'environnement. Notons que notre souci de préserver l'environnement constitue l'un des engagements forts du groupe.

À titre d'illustration, le groupe SIFCA a mis en application un projet relatif au mécanisme de développement propre (MDP) dans une de ses filiales. Ce projet a pour objectif premier de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Pour ce faire, le groupe SIFCA a décidé de doter sa filiale SANIA d'une chaudière à biomasse en remplacement de sa chaudière au mazout : le bois d'hévéa et les rafles de palmier sont la matière première pour le fonctionnement de cette chaudière. Ce choix conduira à une réduction considérable de l'émission de CO₂ au terme du processus de production d'énergie¹¹⁷.

L'aboutissement de ce projet aura des répercussions positives tant sur les plans écologique et financier que du point de vue social. Le groupe SIFCA contribue ainsi à réduire son empreinte environnementale et à atteindre son objectif de respect de l'environnement. Ce projet est également générateur de revenus pour le groupe, qui gagnera environ 43 491 crédits de carbone par an.

Enfin, ce projet a favorisé le transfert de technologies et a permis aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et de maîtriser de nouvelles technologies.

En outre, dans le souci de résoudre les multiples problèmes d'assainissement causés par les toilettes ordinaires, le groupe SIFCA a décidé de se doter de toilettes sèches dans les nouvelles constructions de logements destinées à ses employés, à la suite de l'expérience positive de la SAPH. En effet, cette filiale compte 400 toilettes sèches, dont 50 % sont opérationnelles sur ses sites. (Le mécanisme de fonctionnement permet d'éviter les vidanges régulières ainsi que les déversements anarchiques des fèces dans la nature. Ce mécanisme repose sur une séparation des déjections et des urines. Ces dernières, que l'on laisse décanter pendant un temps donné, deviennent de l'urée. Quant aux fèces, l'on en fait du compost prêt à être utilisé comme humus pour le jardinage et les cultures vivrières pour les populations locales.)

Ces projets connaissent des avancées notables et les résultats nous encouragent à continuer. Notre plus grand défi est de réussir à les implanter sur d'autres sites afin d'uniformiser ces pratiques et d'atteindre des résultats encore plus visibles.

De cette expérience, force est de constater que la mise en œuvre d'une démarche en faveur de la responsabilité sociétale dans une entreprise, en particulier une entreprise africaine, est un long processus. Nous pouvons recommander aux gestionnaires d'une organisation souhaitant relever un tel

117. http://cdm.unfccc.int/Projects/completeness_check.html (projet n° 3463).

défi de s'armer de patience, d'abnégation, et de faire preuve d'ouverture d'esprit, tout en prenant en compte les préoccupations des communautés locales, advenant le cas où celles-ci exercent des pressions.

Pour faire face aux difficultés d'ancrage territorial souvent liées au problème foncier, il faut instaurer le dialogue et s'investir dans le développement local. Aussi, nous suggérons l'implication de tous les acteurs des communautés locales dans les discussions; la prise en compte des aspects culturels dans la mise en œuvre de la démarche; la fixation d'objectifs réalistes de performance en matière de développement durable et l'incitation à l'implication effective de la haute direction, des managers, et des encadreurs de l'entreprise dans cette initiative.

■ ■ ■ CAS : REGARDS CROISÉS AUTOUR DE LA NORME ISO 26000 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN QUESTION DANS LA RÉGION RHÔNE-ALPES

Par Isabelle Blaes



La région Rhône-Alpes est la deuxième région économique de France avec 10 % du PIB du pays et la deuxième région démographique avec plus de 6 millions d'habitants. Certains atouts de cette région, comme une forte présence de l'industrie et une large ouverture internationale, se sont révélés défavorables en 2009 au moment où la crise économique mondiale s'est aggravée. Celle-ci a causé une sérieuse augmentation du taux de chômage malgré le fort potentiel d'innovation de la région, renforcé par la structuration de 15 pôles de compétitivité.

Convaincue que la démarche de responsabilité sociétale peut être un facteur de compétitivité et qu'elle participe au développement durable du territoire, Hélène Blanchard, vice-présidente du Conseil régional Rhône-Alpes, décide en 2008 de soutenir le projet de la délégation régionale AFNOR (représentée par Olivier Constant, délégué régional AFNOR Rhône-Alpes Auvergne) et du Centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable (CIRIDD) (dont l'une des responsables est Isabelle Blaes, responsable de projets, CIRIDD) de monter une plate-forme d'échanges pour les

acteurs du territoire autour de la norme ISO 26000, la Plate-forme régionale Dynamique Rhône-Alpes – Responsabilité sociétale ISO 26000.

Cette plate-forme d'échanges, ouverte aux acteurs régionaux publics, privés et associatifs, doit permettre l'appropriation de la notion de responsabilité sociétale, susciter un questionnement sur les enjeux de la responsabilité sociétale, et anticiper l'arrivée de la future norme ISO 26000.

« *Je participerais bien à cette plate-forme, mais les élus de ma commune n'ont pas envie de devoir rendre des comptes sur la question. Je ne viendrai donc pas* », explique un agent d'une agglomération de la région. Les pôles de compétitivité invités à participer ne se présentent pas aux réunions.

Soixante-quinze organisations de la région décident pourtant de participer aux sessions de la plate-forme entre 2008 et 2009 pour croiser leurs regards sur cette question. Le groupe est composé de 55 % d'entreprises, 20 % d'administrations-institutions, 15 % d'associations, 10 % de collectivités locales.

Les thématiques abordées sont les enjeux de la norme ISO 26000 pour les entreprises régionales : l'implication des parties prenantes, les relations sociales et la responsabilité sociétale, l'ancrage territorial et l'engagement sociétal, et la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale. Ces thématiques ont donné matière à débat, dont les principales conclusions sont présentées ici.

La responsabilité sociétale dans un environnement concurrentiel mondial, c'est possible

Alors que la concurrence internationale s'intensifie, avec d'importantes pressions sur les coûts des produits et sur l'investissement des collaborateurs au travail, les petites entreprises qui démarrent dans leur démarche de responsabilité sociétale ont parfois du mal à faire valoir leur approche à des clients qui ne s'intéressent qu'aux coûts. De plus en plus d'organisations, des organismes publics comme des grandes entreprises, sont en voie de modifier leurs politiques d'achat pour y intégrer des critères de responsabilité sociale et environnementale. « *Quand 15 % de la notation sur un appel d'offres concerne la responsabilité sociétale, l'enjeu devient bien évidemment la pérennité de l'entreprise* », avance Eric Le Jaouen, président du

Centre des jeunes dirigeants Rhône-Alpes¹¹⁸. La prise en compte de la question de la responsabilité sociétale des organisations dans le champ économique fait naître de nouvelles références à propos de la performance économique. Ces références sont ardemment encouragées par les participants de la plate-forme qui voudraient que les efforts fournis par certaines organisations, dans l'intérêt du bien commun, obtiennent une reconnaissance tangible par le tissu économique.

La responsabilité sociétale est essentiellement définie par la norme ISO 26000 comme une réponse éthique faite aux parties prenantes vis-à-vis des impacts de l'organisation sur la société et l'environnement. L'éthique se réfère à des valeurs partagées pour pouvoir prendre, dans des situations données, des décisions justes tant pour ceux qui les prennent que pour ceux qui les subissent. Ces valeurs partagées, par qui sont-elles définies? Avec qui les partager?

Devoir rendre des comptes sur sa responsabilité vis-à-vis de la société devient troublant lorsqu'on hésite sur le périmètre de la société dont on parle. S'agit-il de la société au niveau international? National? Régional? Local? Les entreprises qui s'approvisionnent dans d'autres continents perçoivent les différences d'appréhension des questions environnementales et sociales de leurs fournisseurs. Pour rendre crédible leur démarche de responsabilité sociétale, les entreprises doivent accompagner leurs fournisseurs vers des standards correspondant aux attendus du marché européen. Cet accompagnement nécessite un engagement dans le temps et souvent la mobilisation de plusieurs parties prenantes. C'est le cas par exemple de Refresco France, filiale d'un groupe européen de 2 500 salariés, basée en Rhône-Alpes. Cette entreprise de fabrication de jus de fruit, qui souhaite « donner du sens à sa production », veut développer en 2007 une gamme de jus de mangue. Grâce au soutien de la Délégation à la coopération décentralisée du Conseil régional Rhône-Alpes et avec l'aide d'ATB, une association œuvrant pour le commerce équitable avec l'Afrique, le directeur général de Refresco France rencontre le directeur de Dafani, entreprise industrielle locale, qui transforme les mangues des petits producteurs du pays en jus de fruit. Lors des premiers tests, la purée n'a pas la qualité attendue. Un protocole

118. Plate-forme Responsabilité sociétale ISO 26000, AFNOR/CIRIDD/Région Rhône-Alpes, octobre 2009.

d'accord est alors passé en 2008 entre les entreprises, l'association ATB et le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) pour permettre à Dafani de progresser jusqu'à l'excellence. Le responsable Qualité du fournisseur est accueilli sur un site de Refresco France. En 2009, la production de Dafani atteint la qualité exigée et la première commande est passée par Refresco.

La responsabilité sociétale, une démarche qui mobilise les salariés?

La sensibilité de la population française vis-à-vis des questions environnementales se modifie. La question environnementale devient une préoccupation majeure pour 28 % des Français en 2007 et la législation se renforce sur le sujet. En parallèle, le stress au travail s'intensifie, car la demande d'investissement personnel n'est pas compensée par un soutien accru des managers de proximité, eux-mêmes sous tension. La précarité et le chômage s'accroissent.

Dans ce contexte, la démarche de responsabilité sociétale est souvent proposée aux organisations comme une démarche fédératrice des salariés autour d'un projet d'entreprise, une démarche de mobilisation des parties prenantes autour d'une organisation. C'est possible, mais à certaines conditions.

Dans certains cas, les démarches de responsabilité sociale pourraient être interprétées de manière négative, par exemple lorsqu'elles touchent aux acquis sociaux ou aux libertés individuelles. Les plans d'entreprises concernant le déplacement des employés (plans de déplacement d'entreprise) ont été cités en exemple au cours des échanges entre les participants de la Plate-forme. Dans ce cadre, l'individu est invité à laisser sa voiture de côté pour emprunter d'autres modes de transport ou faire du covoiturage, ce qui lui impose de changer d'organisation personnelle. Il peut parfois considérer ce changement comme une atteinte à sa liberté individuelle. Et il opposera alors une forte résistance au changement.

La sensibilité individuelle semble être un facteur important pour la réussite de la démarche. Celle-ci peut être éveillée par la combinaison de plusieurs moyens : par des formations; par la concertation; en définissant des objectifs clairs et atteignables et en expliquant le contexte des changements opérés au sein de l'organisation.

En effet, si le salarié ne comprend pas les enjeux de la démarche de l'entreprise, il ne voit pas pourquoi on lui demande de changer ses pratiques. Le manager qui n'est pas à l'écoute du salarié et qui n'essaie pas de comprendre son histoire avec l'organisation ne comprend pas où se situent les freins éventuels au changement. Si l'on n'explique pas le sens du nouvel objectif donné par rapport à l'objectif global de l'organisation, le salarié a l'impression qu'on lui impose quelque chose de superflu.

Ainsi, les chartes éthiques formalisées par les directions d'entreprises ne produisent des effets que si celles-là ont été discutées, comprises et véritablement partagées à l'interne. Cela n'est possible que si les structures collectives de gouvernance sont des lieux de dialogue avant d'être des lieux d'affrontement.

Une démarche de responsabilité sociétale peut donc mobiliser les collaborateurs d'une organisation si différentes solutions, qui tiendront compte, le plus possible, des contraintes de chacun, sont proposées pour répondre aux nouveaux enjeux considérés. Ces solutions, pour être adoptées, devront paraître équitables aux yeux des salariés concernés. Elles le seront d'autant plus s'ils ont été invités à mobiliser leur énergie et leur intelligence pour améliorer des pratiques qui s'inscrivent au cœur même de l'entreprise. « *Lors des démarches de changement, il faut rechercher des compromis qui mêlent souvent à la fois un gain et un renoncement pour chacun des acteurs* », déclare Gérard Paljkovic, chargé de mission à l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail (ARAVIS)¹¹⁹.

L'ancrage dans le milieu et dans le temps

La démarche de responsabilité sociétale implique l'engagement de l'organisation vis-à-vis des communautés dans lesquelles ou près desquelles elle est implantée : implication dans la vie locale, investissements culturels, pour l'éducation, la santé, l'emploi, la création de richesse, le développement des compétences et des technologies. Cet engagement sociétal n'aura pas la même signification pour une collectivité territoriale, pour une association ou un organisme public, ou pour une organisation privée.

119. Plate-forme Responsabilité sociétale ISO 26000, AFNOR/CIRIDD/Région Rhône-Alpes, octobre 2009.

Pour les organisations privées, le développement local durable n'est pas un objectif premier. Celles-ci participent indirectement au développement local mais leur raison d'être est de fournir une prestation satisfaisant des intérêts particuliers. Vis-à-vis des autres acteurs du territoire, les organisations privées peuvent donc avoir plusieurs approches :

- Le soutien aux activités locales, en tant qu'entreprises citoyennes. Elles sont ressources financières ou techniques;
- La réduction de leurs nuisances, par une démarche qualité, sécurité, environnement;
- L'intégration des enjeux de développement durable dans la relation au territoire
 - en accueillant des personnes éloignées de l'emploi,
 - en adaptant les produits et les services aux populations locales,
 - en investissant dans des activités qui sous-tendent indirectement leur propre activité à long terme, donc en optant pour une perspective de développement local durable.

Il est important de démontrer au comité de direction d'une entreprise le gain économique de la gestion des nuisances et de la réduction des impacts négatifs sur l'environnement (moins de consommation par exemple). Or les gains de tels investissements dans la qualité de vie des salariés, de même qu'au regard de la productivité et de la pérennité de l'activité de l'entreprise, se réalisent à long terme. Les temporalités du développement durable et de l'entreprise étant différentes, motiver sa direction pour investir sur le long terme dans la préservation de l'environnement et la cohésion sociale relève parfois d'un marathon. Obtenir l'engagement de la direction est pourtant la principale clé de la réussite de la démarche. Chez SIEGL, petite entreprise d'impression sur étoffes, filiale d'un groupe international, la dirigeante a passé plus d'un an à convaincre son comité de direction pour qu'il s'engage à ses côtés dans une démarche de responsabilité sociétale. Elle lui a fait visiter des entreprises clientes ou des fournisseurs avancés en la matière, elle a apporté des preuves économiques de l'intérêt de la démarche. Le comité de direction a finalement accepté de réaliser un état des lieux participatif sur le sujet. Des groupes de travail transversaux ont ensuite été constitués pour répondre aux principaux problèmes. Le changement de direction n'a pas remis en question la démarche car l'encadrement est convaincu, le personnel sensibilisé, et chacun s'est saisi pleinement de la question. *A contrario*,

lorsque l'élaboration de la politique de responsabilité sociétale est confiée à un collaborateur sans véritable implication de la direction, on en reste généralement à la phase du discours.

En ce qui concerne les collectivités territoriales, les associations ou organismes publics, le développement local durable constitue le fondement même de leur activité, la justification de leur existence, leur raison d'être. Toutefois, une échéance électorale peut réduire l'horizon de réflexion.

La gouvernance des collectivités locales, des associations, des organismes publics devrait permettre l'émergence d'une intelligence collective autour des problématiques de développement du territoire. Or, bien souvent, des instances multiples et cloisonnées se superposent ou fonctionnent en parallèle, ce qui n'aide pas les acteurs du territoire à s'approprier les objectifs déterminés par ces instances. L'OPAC 38, bailleur social, décide de prendre le problème à bras-le-corps. Il définit sa mission, non pas comme celle de construire et de réhabiliter des logements sociaux, mais comme celle de créer des liens et de promouvoir la paix sociale par l'habitat. « *La baisse de la participation des citoyens dans la vie sociale et la montée de la contestation de la démocratie représentative tendent à diminuer la légitimité de notre mission. L'enjeu est donc de construire une nouvelle gouvernance centrée sur le partage du savoir et du pouvoir pour prendre les décisions en collaboration* », déclare Michel Gibert, responsable Développement durable de l'OPAC 38¹²⁰.

L'apport d'une plate-forme d'échanges territoriale sur le sujet de la responsabilité sociétale

Dans le cadre de la plate-forme d'échanges rhônalpine Dynamique Rhône-Alpes – Responsabilité sociétale ISO 26000, des acteurs qui ne se connaissaient pas ont découvert avec surprise qu'ils partageaient des problèmes identiques (rentabilité, difficulté de mobilisation en interne, difficultés des partenariats, etc.) et des ressources qu'ils pouvaient facilement mutualiser (connaissances, moyens techniques, etc.), bien que ces acteurs soient d'horizons complètement différents (secteurs public et privé, tiers secteur).

120. Plate-forme Responsabilité sociétale ISO 26000, AFNOR/CIRIDD/Région Rhône-Alpes, octobre 2009.

Cette découverte a relancé la motivation de certains participants qui se sentaient isolés auparavant. Elle a donné envie à certaines organisations d'aller plus loin dans leur démarche. Elle a donné lieu à des interventions concertées lors de conférences. Elle a permis l'émergence de collaborations nouvelles. Elle est le terreau d'actions concrètes au niveau régional.

Au début du chapitre 1 (tableau 2) sont décrits les sept principes de responsabilité sociétale : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement, respect des droits de l'homme.

Il est essentiel que l'organisation, et, au tout premier chef, sa gouvernance, comprenne et applique ces principes qui devront se refléter tant dans sa structure que dans ses valeurs et sa culture. Ce faisant, elle pourra envisager « les meilleurs moyens de limiter le plus possible les impacts néfastes de ses activités et d'accroître les effets bénéfiques de son comportement sur la société et l'environnement¹²¹ ».

L'imbrication des principes de responsabilité sociétale dans les processus de l'entreprise se fait en utilisant les outils et les procédures habituels : appliquer des pratiques de gestion établies, les adapter aux particularités de l'organisation, réviser ses procédures pour en vérifier la compatibilité avec les principes de responsabilité sociétale et engager les différentes fonctions de l'organisation, telles que les achats, la gestion des ressources humaines, les opérations, etc.

La capacité d'implanter la responsabilité sociétale au sein de l'organisation et le temps requis pour le faire dépendent en grande partie des valeurs de l'organisation et de sa culture, sans lesquelles peut apparaître une résistance aux changements se traduisant par de longs délais d'implantation. Par ailleurs, il ne faut pas s'attendre à ce que cette initiative

121. Art. 7.4.3.

se déroule au même rythme dans chacun des secteurs de l'entreprise et pour chacune des questions centrales. Des horizons temporels différents sont à prévoir dans la planification.

La détermination à placer la responsabilité sociétale au cœur de son entreprise transparait dans les paroles de l'organisation et dans ses actes : ses aspirations, ses politiques, son éthique, ses stratégies, ses structures, ses processus, ses plans, calendriers et budgets. Son énoncé de vision permettra de constater son engagement. Sa déclaration de mission et ses objectifs publiés comprendront des références explicites à la responsabilité sociétale que l'on trouvera aussi dans son code de conduite, témoignant ainsi qu'elle en fait un élément clé de sa stratégie.

Le service des ressources humaines peut jouer un rôle clé dans l'établissement d'une véritable culture de la responsabilité sociale. Ses outils et ses compétences seront mis à contribution pour :

- Sensibiliser le personnel, à tous les niveaux de l'organisation, à l'importance de la responsabilité sociétale et lui expliquer en quoi elle consiste : ses principes, les questions centrales et les domaines d'action;
- S'assurer que la direction est en faveur de la responsabilité sociétale, qu'elle en a bien compris les avantages et qu'elle les fait valoir;
- Déterminer les zones propices, identifier les leaders réceptifs et les individus motivés qui seront en mesure d'établir la valeur de l'initiative aux yeux des autres;
- Développer ou renforcer les compétences pertinentes, comme le dialogue avec les parties prenantes, la négociation de consensus, etc. Certains domaines d'action peuvent exiger une formation spéciale;
- Repérer les individus compétents et les inviter à faire part de leurs connaissances;
- Attirer l'attention sur des améliorations à apporter en matière de prise de décision et de gouvernance;
- Perfectionner les outils existants de suivi et de contrôle;
- Proposer des programmes de motivation, d'éducation, de formation pour « une action énergique et proactive¹²² ».

122. Art. 7.4.1.

Utiliser des ressources humaines ou mobiliser des personnes?

Par Amparo Jimenez



Les employés et les façons de les diriger et d'interagir avec eux peuvent être un atout concurrentiel pour une organisation. Il y a différentes façons de concevoir les employés d'une organisation. Selon une de ces façons de voir, les employés sont perçus comme des ressources utilitaires que l'on peut coordonner au même titre que les ressources technologiques, en fonction des exigences de l'organisation pour demeurer compétitif sur le marché économique (Guest, 2002). La gestion des ressources humaines (GRH) est alors destinée à accroître le contrôle et l'efficacité organisationnels à l'aide d'une meilleure utilisation des ressources humaines (Wright, Gardner et Moynihan, 2003). Cette conception de la GRH couvre le contrôle des coûts de la main-d'œuvre, la flexibilité de l'organisation du travail, l'impartition, la réingénierie des processus, la mesure systématique de la performance et les formules de rémunération incitative ou variable. Selon cette conception, la GRH programme la volonté des employés à s'adapter aux intérêts de l'organisation qui se rapportent à l'excellence économique et à la performance supérieure. Les employés doivent s'identifier complètement aux valeurs et aux finalités organisationnelles selon les termes de l'entreprise.

Par contre, une GRH socialement responsable implique notamment la reconnaissance des employés en tant qu'acteurs. Les employés sont des citoyens qui ont droit à un traitement juste et équitable; ils ont aussi droit de parole et le droit de participer à l'amélioration de leur milieu de travail. Dans ce contexte, les leaders gagnent leur légitimité par l'exemple et par le souci de justice organisationnelle. Les tenants de cette approche tiennent compte à la fois des raisons économiques et des raisons sociales afin d'assurer la pérennité organisationnelle à long terme (Paauwe, 2004).

Dans une telle perspective, on parle de mobilisation des personnes, c'est-à-dire de la « masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives,

faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante » (Tremblay et Simard, 2005 : 60). Ce modèle de GRH socialement responsable s'appuie sur des valeurs de justice organisationnelle (équilibre judicieux entre les enjeux organisationnels et la vie personnelle des employés), de légitimité (acceptation de l'organisation par la communauté), de solidarité (soutien aux employés), de participation des acteurs de l'entreprise (prise en compte du point de vue de chaque acteur) et de relations durables entre les parties prenantes. Le maintien de ces relations avec les parties prenantes est une fin en soi et il n'y a pas que la maximisation de la performance à court terme qui compte (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jimenez, Morin, 2008).



Références :

Guest, D. (2002). « Human resource management, corporate performance and employee wellbeing : Building the worker into HRM », *The Journal of Industrial Relations*, 44, 335-358.

Pauwwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*, Oxford, Oxford University Press.

Tremblay Michel, et Gilles Simard (2005). « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, p. 60-68.

Wright, P. M., T. M. Gardner et L. M. Moynihan (2003). « The impact of HR practices on the performance of business units », *Human Resource Management Journal*, 13, 21-36.

Beaupré D., J. Cloutier, C. Gendron, A. Jiménez et D. Morin (2008). « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie ESKA*.

6. COMMUNICATION TRANSPARENTE, COMMUNICATIONS CRÉDIBLES

Pourquoi et comment communiquer? En matière de responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 souligne l'importance du dialogue dans la communication, tant interne qu'externe, en particulier avec les parties prenantes. Reddition de comptes, transparence, motivation des employés, réputation et confiance sont les mots clés à retenir.

Une bonne communication permettra la divulgation adéquate d'informations dans le respect de la loi, fera valoir le respect de ses engagements aux yeux des parties prenantes et de la société en général, renseignera l'entourage quant à ses stratégies, objectifs, performances et défis, facilitera le dialogue, motivera les employés, permettra la comparaison avec les organisations du même secteur d'activités en renseignant sur les impacts de nos activités.

Qualités d'une communication efficace

L'article 7.5.2 nous fournit un aide-mémoire des exigences communicationnelles. En matière de responsabilité sociétale, on donnera des informations

- Complètes;
- Compréhensibles;
- Réactives (c.-à-d. allant dans le sens des intérêts des parties prenantes);
- Exactes;
- Équilibrées (aspects positifs et négatifs sont abordés);
- Actualisées (à jour et dont l'horizon temporel est bien spécifié);
- Accessibles.

En situation d'urgence ayant une implication sur la responsabilité sociétale, une communication permanente avec les parties prenantes permettra de les informer sur les actions appropriées.

Moyens de communication

À l'article 7.5.3, on trouve une liste de moyens de communication à considérer :

- Réunions
- Événements publics
- Forums
- Rapports
- Bulletins d'informations
- Magazines
- Affiches
- Publicités
- Lettres
- Messagerie vocale
- Émissions en direct
- Vidéos
- Sites Web
- Baladodiffusion
- Blogs
- Notices et étiquettes
- Communiqués de presse
- Interviews
- Éditoriaux et articles

Le dialogue avec les parties prenantes est bénéfique à plus d'un égard. L'organisation sera en mesure de comprendre leurs points de vue, d'évaluer et de moduler ses communications avec elles (moyens, fréquence et portée de la communication), de déterminer les bonnes pratiques et, si cette approche de vérification est utilisée, de « garantir une vérification des informations fournies par les parties prenantes et consignées dans le rapport »¹²³.

Résoudre les différends

Afin de résoudre adéquatement désaccords et conflits, l'organisation aura prévu, en concertation avec les parties prenantes, des mécanismes appropriés tels que la discussion, la divulgation d'informations, les forums ou des processus formels de médiation ou d'arbitrage. Il va de soi que ces mécanismes de résolution doivent être connus et que les parties prenantes participantes peuvent y avoir recours sans crainte de représailles.

123. Art. 7.5.4.

Accroître sa crédibilité

On comprend que le dialogue avec les parties prenantes est un moyen de choix dont dispose l'organisation pour établir sa crédibilité. Ce n'est pas le seul cependant; il existe des programmes de certification attestant de la sécurité des produits, du respect de l'environnement ou de l'équité des relations de travail. Des écolabels ou des analyses de cycle de vie peuvent attester des acquis. Il est aussi possible pour l'organisation de se joindre à des associations d'affaires, sectorielles ou locales faisant la promotion de comportements responsables.

Le rapport sur la responsabilité sociétale

Les parties prenantes s'attendent à ce que l'organisation leur fasse périodiquement rapport de ses performances en matière de responsabilité sociale. Cette reddition de comptes peut se faire de multiples façons : réunions, lettres, site Web ou rapports. En regard des domaines d'action pertinents, on indiquera les objectifs visés et les résultats obtenus. On décrira aussi la nature de la participation des parties prenantes dans le rapport, qui indiquera non seulement les réalisations, mais aussi les carences et les remèdes envisagés.

L'envergure du rapport sera adaptée aux besoins. Il est parfois plus utile pour des parties prenantes de disposer d'un rapport concernant un site en particulier plutôt que d'un rapport global. Les organisations débutantes voudront se limiter à quelques aspects clés pour élargir la portée à mesure qu'elles prennent de l'expérience et recueillent davantage de données.

Les rapports et déclarations seront d'autant plus crédibles qu'ils permettront de faire facilement la comparaison avec des périodes passées ou des organisations similaires. L'organisation pourrait indiquer les sources d'information, expliquer le traitement des statistiques, fournir la liste des endroits où elle exerce ses activités. Le lecteur appréciera qu'on lui explique les raisons qui ont mené au choix des domaines d'action et des sujets abordés dans le rapport. Enfin, expliquer les processus de vérification et de validation (p. ex., source et fiabilité des données, rapport de vérification, conformité établie par une organisation reconnue) ajoute à la crédibilité.

7. FAIRE PLUS, FAIRE MIEUX : LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Ayant examiné ses activités, les caractéristiques de ses parties prenantes et de sa chaîne de valeur à la lumière des sept questions centrales pour y choisir des domaines d'action pertinents, après avoir rayonné au sein de sa sphère d'influence, après avoir intégré la responsabilité sociétale dans sa stratégie, dans ses structures, dans ses politiques, après avoir communiqué de façon crédible et transparente et appris à résoudre ses différends avec ses parties prenantes, l'organisation est maintenant appelée à se demander comment pérenniser ses initiatives et poursuivre l'amélioration de ses performances. C'est l'objet de ce dernier chapitre.

La « roue de Deming » ne date pas d'hier, mais elle est toujours d'actualité : *Plan – Do – Check – Act*, c'est-à-dire, planifier, exécuter, vérifier et corriger. Comme pour toute initiative, la surveillance est essentielle. Une revue périodique permettra de voir si la planification se déroule comme prévu, de constater les progrès, de se demander s'il faut apporter des modifications et de cibler les actions à mettre en place. Encore et toujours, « les parties prenantes peuvent jouer un rôle important dans la revue des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale¹²⁴ », permettant à l'organisation de voir comment ses efforts sont perçus et l'aidant à demeurer en phase avec l'évolution de la communauté.

La responsabilité sociétale étant un domaine en continuelle évolution, l'organisation doit aussi porter son regard sur l'extérieur car les lois et règlements peuvent changer et de nouvelles occasions d'engagement envers la responsabilité sociétale peuvent se présenter.

Les activités à surveiller sont bien sûr celles qui sont liées aux domaines d'action choisis et qui préoccupent les parties prenantes. Cela peut se faire au moyen de revues à intervalles appropriés, d'évaluations

124. Art. 4.7.1.

comparatives avec d'autres organisations ou de rétroaction par les parties prenantes. Si l'on utilise des indicateurs, on les voudra « clairs, informatifs, pratiques, comparables, précis, crédibles et fiables¹²⁵ ». Il existe une littérature abondante sur le sujet.

Les indicateurs ne disent pas tout cependant, et une évaluation qualitative (par des études, des entrevues, des discussions ou des constats dressés à partir d'observations sur le terrain) peut se révéler fort utile pour examiner des conditions, déceler des tendances, comprendre des attitudes et évaluer l'adhésion aux principes et aux pratiques.

Les qualités d'un bon indicateur :

<i>clair</i>	<i>précis</i>
<i>informatif</i>	<i>crédible</i>
<i>pratique</i>	<i>fiable</i>
<i>comparable</i>	

OUTIL Des questions intéressantes lors de revues

L'article 7.7.3 propose les types de questions suivantes à poser lors de revues :

- Est-ce que les objectifs et les cibles ont été atteints tels qu'ils avaient été envisagés?
- Les stratégies et processus étaient-ils adaptés aux objectifs?
- Qu'est-ce qui a marché et pourquoi? Qu'est-ce qui n'a pas marché et pourquoi?
- Les objectifs étaient-ils appropriés?
- Qu'est-ce qui aurait pu être fait en mieux?
- Toutes les personnes intéressées ont-elles été impliquées?

125. Art. 7.7.2.

Les organisations doivent s'assurer que les données qu'elles communiquent sont fiables. À cette fin, les processus touchant la collecte, l'enregistrement, la conservation, le traitement et l'utilisation des données devraient faire l'objet de vérifications par des entités indépendantes. Cela permet de trouver les vulnérabilités, d'assurer la confidentialité des renseignements personnels et d'améliorer l'exactitude des données.

Enfin, l'amélioration de la performance passe par l'ajustement de cibles et la modification d'objectifs en lien avec l'évolution des conditions. Il peut être opportun d'ajouter des ressources ou de faire intervenir de nouvelles compétences. Par ailleurs, l'inclusion d'objectifs de responsabilité sociétale dans les revues annuelles de performance peut constituer un encouragement efficace et cela témoigne clairement de l'engagement de l'organisation.

Sur les traces de Patagonia : des pistes à explorer

Le succès du manufacturier de vêtements Patagonia a été étudié sous l'angle du développement durable¹²⁶. Plusieurs principes et outils de gestion appliqués chez Patagonia méritent d'être considérés pour inclusion dans une stratégie générale de responsabilité sociétale :

- Recherche de l'innovation pour résoudre des problèmes de responsabilité sociétale ou d'éthique;
- Diffusion d'informations éducatives sur la responsabilité sociétale dans son domaine, « l'escalade propre »;
- Relations de long terme et contrats d'exclusivité avec des fournisseurs choisis (coton biologique);
- Analyse du cycle de vie des produits ainsi que des activités de l'entreprise aux fins d'évaluation environnementale, bâtiments compris;
- Politique de croissance maîtrisée pour éviter les licenciements dus aux cycles du marché;
- Entretiens (« cours de philosophie ») avec l'équipe dirigeante pour renforcer les valeurs de l'entreprise;

126. Hélène Teulon, « Patagonia, le succès avec ou malgré le développement durable? », *Entreprises et histoire* 4/2006 (n° 45), p. 116-134. (<http://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2006-4-page-116.htm>).

- Clarification des objectifs de l'entreprise quant à ses impacts environnementaux;
- Mission d'entreprise qui intègre la volonté de produire le moins possible de dommages environnementaux;
- Échange de connaissances avec des compétiteurs pour créer un effet d'entraînement et réduire les coûts d'achat d'une matière première plus respectueuse de l'environnement (coton biologique);
- Offre de produits ayant une longue durée de vie, garantis à vie, ou conçus pour être réparés;
- Sobriété des gammes de produits et durabilité de style; conception classique qui ne se démode pas rapidement;
- Invitation au client à n'acheter que ce dont il a vraiment besoin (et à porter le vêtement jusqu'à l'usure ou à le donner à une autre personne);
- Prise en considération de l'idée de louer plutôt que de vendre certains articles;
- Récupération de produits usagés pour recyclage; utilisation de retailles dans la confection;
- Réduction de la consommation de ressources dans la production, notamment dans les emballages;
- Détermination d'objectifs de développement durable alignés sur ceux de l'innovation et de la qualité;
- Utilisation de l'engagement citoyen comme stimulant à l'innovation;
- Utilisation de l'engagement citoyen comme système de management sur le plan de la motivation des collaborateurs et pour mettre l'entreprise en mouvement.

Les initiatives volontaires

La norme ISO 26000 se termine sur l'à-propos pour une organisation de participer à de nombreuses initiatives volontaires auxquelles on l'invite à collaborer. Elle propose que cette possibilité soit envisagée à la lumière des éléments suivants¹²⁷ :

- Compatibilité de l'initiative avec les principes de l'article 4;

127. Adapté de l'art. 7.8.

- Existence d'une aide opérationnelle et valable;
- Adéquation avec la nature de l'organisation;
- Capacité de susciter l'intérêt de certains groupes de parties prenantes;
- Nature et réputation des créateurs et gestionnaires de l'initiative;
- Qualité du processus d'élaboration et de gestion de l'initiative (transparence);
- Accessibilité de l'initiative.

Conclusion

Ce guide avait pour but de mettre à la disposition du dirigeant ce qu'il faut pour entreprendre ou poursuivre une démarche efficace, crédible et légitime de responsabilité sociétale dans son organisation.

Cette démarche peut se résumer comme suit :

1. Appropriation

S'approprier la norme ISO 26000 en se familiarisant avec les principes, les questions centrales et les domaines d'action afin de bien saisir l'importance et les enjeux de la responsabilité sociétale.

2. Analyse

Revoir la nature des opérations et le site des activités de l'entreprise de manière à bien voir leurs liens avec la responsabilité sociétale.

3. Pertinence

Examiner chacune des sept questions centrales pour déterminer les domaines d'action sur lesquels l'organisation estime qu'il est pertinent d'intervenir, puis identifier les parties prenantes.

4. Importance

Déterminer l'importance des domaines d'action choisis; débiter avec ceux qui sont les plus significatifs.

5. Priorités

Établir des priorités parmi les domaines d'action pertinents et importants. Impliquer les parties prenantes.

6. Orientation

Définir l'orientation de l'organisation et inclure les impératifs de la responsabilité sociale dans ses politiques, sa culture, ses valeurs, ses stratégies.

7. Engagement

Engager l'organisation du sommet jusqu'à la base dans la démarche de responsabilité sociale.

8. Intégration

Intégrer la responsabilité sociétale dans la gouvernance, les systèmes et les processus de l'organisation.

9. Communication

Mettre en place des moyens de communication interne et externe.

10. Dialogue

Maintenir le dialogue avec les parties prenantes.

11. Résolution des différends

Résoudre les conflits et les désaccords avec les parties prenantes concernées.

12. Influence

Évaluer la sphère d'influence de l'organisation.

13. Rayonnement

Exercer une influence dans sa chaîne de valeur, et plus généralement partout où on le peut.

14. Crédibilité

Établir sa crédibilité en prenant des engagements.

15. Amélioration

Évaluer ses performances pour revoir et améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la responsabilité sociétale.

16. Information

Revoir les systèmes d'information et s'assurer de leur fiabilité.

17. Participation

Être ouvert à l'idée de participer à des initiatives de responsabilité sociétale.

Comme le rappellent de nombreux auteurs¹²⁸, le contexte dans lequel les organisations qui décident d'implanter la responsabilité sociétale leur étant particulier et en constante évolution, les entreprises doivent considérer ce travail comme une démarche à adapter continuellement plutôt que comme un accomplissement définitif. L'ouverture aux parties prenantes, la prise en compte des impacts de ses activités, la motivation d'être une entreprise citoyenne modèle seront intégrées au fonctionnement habituel de l'organisation, tant parmi ses membres que dans l'ensemble de ses processus. *Roma non fu fatta in un giorno*¹²⁹, dit le proverbe. « Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage », nous rappelle Jean de La Fontaine¹³⁰.

Et si, comme le veut le proverbe africain, « il faut tout un village pour élever un enfant », pourquoi ne pas appliquer cette même approche collective à l'entreprise, où non seulement le chef doit se prononcer, mais où toutes les ressources doivent concourir à l'établissement d'une véritable culture active de responsabilisation sociale au bénéfice de l'entourage immédiat et de toutes les générations de la société en devenir.

Une chose demeure : la responsabilité sociétale, dont l'objectif est de contribuer au développement durable, est un impératif incontournable pour toute entreprise et toute organisation.

Les auteurs

Marie-France Turcotte est professeure au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'UQAM. Elle est titulaire adjointe de la Chaire de recherche en responsabilité sociale et développement durable, et directrice du bureau francophone du Réseau entreprise et développement durable (REDD). Elle est également responsable de l'axe recherche du Programme de déploiement de la norme ISO 26000 du Réseau Normalisation et Francophonie (RNF).

128. Voir par exemple Pasquero, Jean (2006), « La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique », *Gestion*, vol. 31, n° 2.

129. Rome ne s'est pas faite en un jour.

130. Extrait de la fable « Le Lion et le Rat ».

Louis Langelier, après une fructueuse carrière dans le domaine des télécommunications mondiales, agit comme conseiller auprès des organisations publiques et privées depuis plus de 10 ans. Il est diplômé du programme court de deuxième cycle en responsabilité sociale des organisations de même que de la maîtrise en sciences de la gestion, option stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'UQAM.

Marie Hanquez est diplômée de la maîtrise en gestion de l'UQAM. Son mémoire a porté sur la norme ISO 26000 et elle a observé plusieurs rencontres du groupe de travail ISO 26000. Elle a aussi participé à l'élaboration de la norme BNQ 21000 et est membre du Programme de déploiement de la norme ISO 26000 du RNF.

Marie-Claude Allard complète un doctorat en administration – stratégie et responsabilité sociale à l'UQAM. Sa thèse porte sur la construction de la norme ISO 26000 et elle a observé plusieurs rencontres du groupe de travail ISO 26000. Elle est membre du Programme de déploiement de la norme ISO 26000 du RNF.

Thérèse Desrochers est agente de développement à la Direction associée aux bibliothèques, à la Ville de Montréal. Elle est chargée de soutenir l'intégration des principes du développement durable dans les bibliothèques du réseau. Elle est diplômée de la maîtrise en sciences de l'environnement de l'UQAM.

Mickaël Tirilly complète un doctorat en administration – stratégie et responsabilité sociale à l'UQAM. Sa thèse porte sur la responsabilité sociale dans les organisations publiques.

Les collaborateurs

Annie Lachance est étudiante au doctorat en administration à l'UQAM. Elle s'intéresse à l'amélioration des connaissances orientées vers le développement durable et ses recherches actuelles portent sur le processus d'apprentissage au sein du partenariat multipartite. Elle a cumulé près de 10 années d'expérience en formation au sein d'entreprises et d'organisations diverses.

Maria Charaf, fondatrice et présidente de Deve Network, association pour l'équité professionnelle mesurable, est consultante, experte égalité, coach certifiée, experte et auditrice en matière de responsabilité sociale des organisations, membre des Commissions techniques nationales et internationales de la responsabilité sociale et ingénieure EMI et MBA ISCAE. Elle est directrice Qualité et Développement durable à la SAMIR (une raffinerie de pétrole de Mohammedia, au Maroc). Elle est l'auteure d'ouvrages techniques et d'un essai biographique : *Être au féminin*. Ce dernier ouvrage est répertorié par l'UNESCO comme patrimoine intangible de la femme arabe. On peut lire sa biographie dans un livre paru en 2005 en France, *Elles font bouger l'Afrique*.

Serge De Backer est candidat en droit, licencié en communication et titulaire d'une maîtrise en administration des affaires (MBA). Il a créé CAP en 2003, une société spécialisée en développement durable qui axe ses interventions sur un accompagnement en matière de responsabilité sociale. Il a développé une expertise en conseil stratégique. Il est aussi membre du Programme de déploiement de la norme ISO 26000 dans la Francophonie.

Pierre Biélande est titulaire d'un master en sciences économiques et sociales des Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix (1986). Il cumule par la suite les métiers de directeur, de rédacteur en chef, de journaliste et d'auteur; il a signé de nombreux articles ainsi qu'une trentaine d'ouvrages de vulgarisation en économie, en informatique et en histoire. Il enseigne le changement, l'éthique et le management dans différentes hautes écoles belges.

Jean Cadieux est professeur titulaire à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Il est chercheur à la Chaire Desjardins en gestion du développement durable et à la Chaire d'étude en organisation du travail et membre du Groupe de recherche en capital de risque. Il est le chercheur principal associé à l'outil diagnostique accompagnant la norme BNQ 21000.

Mario Roy est professeur titulaire en gestion du changement à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Il dirige la Chaire d'étude en organisation du travail. Ses travaux récents traitent de nouvelles stra-

tégies de changement dans le secteur de la santé et des services sociaux de même que la mesure en santé et sécurité du travail.

Kadia Georges Aka est titulaire d'un MBA (recherche) de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il prépare actuellement une thèse de doctorat (DBA) à l'UQTR et est chargé de cours en management des organisations. Ses recherches portent sur le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises en ce qui concerne les PME.

François Labelle est professeur de management stratégique à l'UQTR et membre actif de l'Institut de recherche sur les PME. Il a obtenu un Ph. D. dans le cadre du programme de doctorat conjoint en administration de l'UQAM. Ses recherches portent sur l'environnement complexe des entreprises.

Didier Gauthier a travaillé dans trois grands groupes industriels français et a exercé en dernier lieu les fonctions de directeur Environnement, Hygiène et Sécurité monde et de secrétaire général chargé du développement durable. Au début des années 1990, il a été président de la commission management environnemental à l'Association française de normalisation (AFNOR). Il a assuré la représentation de la délégation française à l'ISO dans le cadre du développement de la norme ISO 14001 (management environnemental), de la norme ISO 14040 (analyse du cycle de vie des produits et services), puis de la norme ISO 26000. Il est vice-président du Programme de déploiement de la norme ISO 26000 du RNF.

Juliette Biao est directrice régionale pour l'Afrique au Centre d'étude et de coopération internationale (CECI). Elle est titulaire d'un master en foresterie. De 2003 à 2007, elle a été coordonnatrice de deux grands programmes de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) en Afrique de l'Ouest. En 2007-2008, elle a été ministre de l'Environnement et de la Protection de la nature du Bénin ainsi que ministre de la Famille et de l'Enfant.

Mathieu Larocque est diplômé du programme court de deuxième cycle en responsabilité sociale des organisations à l'UQAM, et complète une maîtrise en sciences de la gestion à l'ESG, option stratégie, responsabilité

sociale et environnementale. En tant que conseiller en communication, il a entre autres œuvré au sein de différentes agences de communication, à la Chambre des communes ainsi qu'à Hydro-Québec.

Joseph Attoungbré est diplômé de la maîtrise en gestion de l'UQAM, et titulaire d'un diplôme d'ingénieur en management de la qualité de l'Institut supérieur des matériaux et de la construction mécanique de Saint-Ouen (France). Il a été directeur adjoint responsable de la stratégie et des projets de l'Association pour la promotion des exportations de Côte d'Ivoire (APEX-CI). Il a participé à l'élaboration de la norme ISO 26000 en tant qu'expert pour la Côte d'Ivoire. Il a également été responsable de programmes du Réseau Global Compact Côte d'Ivoire. Il est membre du Programme de déploiement de la norme ISO 26000 du RNF.

Isabelle Blaes est consultante en Développement durable et Responsabilité sociétale. Représentante de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF) au Groupe de travail international ISO Responsabilité sociétale de 2005 à 2010, elle continue de suivre les travaux de l'Organisation internationale de normalisation, en particulier ce qui concerne la norme ISO 26000, pour le domaine français, et est membre du Programme de déploiement de la norme ISO 26000 du RNF.

Amparo Jiménez est professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'UQAM depuis 2002. Elle a obtenu un doctorat en management et stratégie de l'UQAM. Elle est professeure invitée de l'Universidad de Los Andes en Colombie et de l'Escuela de Alta Dirección y Liderazgo à Barcelone. Elle enseigne le comportement organisationnel, la responsabilité sociale et la gestion en contexte interculturel.

INDEX

I A I

absentéisme 52, 62
Afrique 47, 105, 161
ALENA 89
amélioration continue 8, 58, 65

I B I

Barrick Gold 80
basmati 90
B to B 11

I C I

chaîne de valeur 87, 121, 128, 131
CNUED 80
CO₂ 92, 94
comité mixte 58
complicité 17, 41, 125
consommation durable 103
corruption 17, 40, 86
Côte d'Ivoire 29, 104, 105
Cradle to Cradle 66
crédibilité 8, 151
cycle de vie 24, 64, 70, 73, 151, 155, 162

I D I

développement durable 11, 23, 25, 29, 30, 58, 59, 64, 66, 69, 73, 83, 90, 91, 93, 106, 110, 114, 115, 120, 121, 129, 147, 155, 156, 159, 162
DID 68
discrimination 30, 31, 38, 41, 42, 43, 45, 46, 48, 50, 55, 59, 62
divulgaration 149, 150
DJSI 12

I E I

eau potable 107, 115, 116
écologie 63, 67
écologie industrielle 77
Écosystème 76
EIRIS 12
enfant 38, 112
enfants 17, 40, 43, 45, 46, 48, 49, 61, 112
engagement citoyen 21, 22, 156
Enron 85, 101
environnement 11, 16, 17, 22, 23, 26, 27, 29, 37, 57, 62, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 79, 80, 86, 90, 105, 114, 116, 122, 132, 144, 151, 156
Ethibel 12
éthique 26, 27, 144, 145, 155

I F I

formation 31, 33, 45, 52, 54, 65, 86, 114, 115, 116, 145
fournisseurs 8, 11, 25, 39, 51, 55, 90, 93, 105, 113, 117, 125, 155
FTSE4GOOD 12

I G I

GES 74, 75, 76, 77, 90, 92, 94, 128
GRI 93

I H I

Hydro-Québec 92, 103
hygiène 48, 51, 54

I I I

impartition 146
investissement socialement responsable 12, 63

I|J|

Jantzi 12

I|K|

KLD 12

I|L|

LEED 66, 76

I|M|

Maroc 30, 32, 34, 35, 36, 46, 161

MBDC 65, 66, 67

Mexique 89

mixité 33, 50

Monsanto 90

I|N|

négociation 51, 56, 145

I|O|

OCDE 99

OHSAS 29, 53, 69, 105, 106, 108

OIT 45, 48, 53, 54, 55, 56, 62

ONU 37, 112, 114

Osisko 29, 76, 80, 81, 82, 83, 90, 117

I|P|

partenalisme 115

pauvreté 112, 113, 114

piratage 88

PNUE 11

Politique de croissance maîtrisée 155

pollueur-payeur 73

pollution 17, 30, 71, 74, 76

Principe de précaution 72, 79

principes d'Équateur 12

propriété intellectuelle 88

Protocole de Cartagena 89

I|Q|

QIT 77

I|R|

Ralph Nader 104

résistance 24, 32, 144

Rio 11, 72, 73, 79

I|S|

SA8000 47, 48, 49, 50, 51, 53, 61

I|T|

tableau de bord 8, 52

textile 47, 48, 49, 51, 52, 62, 66

TIRPAA 89

travail dangereux 57

Tunisie 47, 49, 50, 51

I|U|

UNESCO 117, 161

Union européenne 48

UPOV 89

I|V|

valeurs 7, 20, 21, 23, 25, 29, 65, 69, 90, 94, 105, 110, 144, 146, 147, 155

Vigeo 12

I|W|

WBCSD 11

L'Organisation internationale de la Francophonie

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est une institution fondée sur le partage d'une langue, le français, et de valeurs communes. Elle rassemble à ce jour 75 États et gouvernements dont 56 membres et 19 observateurs, totalisant une population de 890 millions de personnes. Le *Rapport sur la langue française 2010* établit à 220 millions le nombre de locuteurs de français.

Présente sur les cinq continents, l'OIF mène des actions politiques et de coopération dans les domaines prioritaires suivants : la langue française et la diversité culturelle et linguistique; la paix, la démocratie et les droits de l'Homme; l'éducation et la formation; le développement durable et la solidarité. Dans l'ensemble de ses actions, l'OIF accorde une attention particulière aux jeunes et aux femmes ainsi qu'à l'accès aux technologies de l'information et de la communication.

Le Secrétaire général conduit l'action politique de la Francophonie, dont il est le porte-parole et le représentant officiel au niveau international. Abdou Diouf est le Secrétaire général de la Francophonie depuis 2003.

56 États et gouvernements membres

Albanie • Principauté d'Andorre • Arménie • Royaume de Belgique • Bénin • Bulgarie • Burkina Faso • Burundi • Cambodge • Cameroun • Canada • Canada-Nouveau-Brunswick • Canada-Québec • Cap-Vert • République centrafricaine • Chypre • Communauté française de Belgique • Comores • Congo • République démocratique du Congo • Côte d'Ivoire • Djibouti • Dominique • Égypte • Ex-République yougoslave de Macédoine • France • Gabon • Ghana • Grèce • Guinée • Guinée-Bissau • Guinée équatoriale • Haïti • Laos • Liban • Luxembourg • Madagascar • Mali • Maroc • Maurice • Mauritanie • Moldavie • Principauté de Monaco • Niger • Roumanie • Rwanda • Sainte-Lucie • Sao Tomé-et-Principe • Sénégal • Seychelles • Suisse • Tchad • Togo • Tunisie • Vanuatu • Vietnam.

19 observateurs

Autriche • Bosnie-Herzégovine • Croatie • République dominicaine • Émirats arabes unis • Estonie • Géorgie • Hongrie • Lettonie • Lituanie • Monténégro • Mozambique • Pologne • Serbie • Slovaquie • Slovénie • République tchèque • Thaïlande • Ukraine.

Organisation internationale de la francophonie

19-21, avenue Bosquet
75007 Paris (France)
Tél. : +33 (0)1 44 37 33 00
www.francophonie.org



**Institut de l'énergie et de l'environnement
de la Francophonie
IEPF**

La Francophonie au service du développement durable

L'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF), organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie, est né en 1988 de la volonté des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones de conduire une action concertée visant le développement du secteur de l'énergie dans les pays membres. En 1996 cette action a été élargie à l'environnement.

Basé à Québec, l'Institut a aujourd'hui pour mission de contribuer :

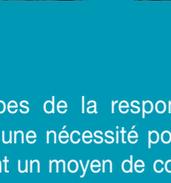
- à la formation et au renforcement des capacités des différentes catégories d'acteurs de développement des pays de l'espace francophone dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le développement durable;
- au développement de partenariats dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement pour le développement durable.

Dans le cadre de sa programmation 2010-2013, mise en œuvre en synergie avec les autres programmes de l'Organisation internationale de la Francophonie et notamment ceux issus de la mission D du Cadre stratégique décennal de la Francophonie, « Développer la coopération au service du développement durable et de la solidarité », l'IEPF :

- contribue à l'élaboration de politiques et de stratégies nationales de développement durable et à leur mise en œuvre dans les domaines de l'énergie et de l'environnement; forme et renforce les capacités des cadres et des professionnels à l'utilisation et à la maîtrise des outils de gestion de l'environnement pour le développement durable;
- soutient la participation des pays aux négociations internationales sur l'environnement et le développement durable ainsi que la mise en œuvre des conventions, par des concertations, des appuis techniques et la mobilisation d'experts;
- développe des partenariats, publie des guides, des revues spécialisées et des ouvrages scientifiques et techniques en français dans les domaines de l'énergie et de l'environnement;
- anime des réseaux d'information et d'expertise pour le développement durable;
- exerce toute autre fonction que lui confieraient les instances compétentes de l'Organisation internationale de la Francophonie.

Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF)

56, rue Saint-Pierre, 3^e étage
Québec (Québec) G1K 4A1
CANADA
Téléphone: 418 692-5727
Télécopie: 418 692-5644
iepf@francophonie.org
www.iepf.org
www.mediaterre.org



Agir conformément aux principes de la responsabilité sociale d'organisation devient une nécessité pour toute organisation. C'est non seulement un moyen de contribuer au projet général du développement durable, mais aussi une façon de s'assurer une place enviable dans son champ économique. Depuis la publication de la norme ISO 26000, nous avons à notre disposition une définition validée par des centaines d'experts de partout dans le monde et un ensemble cohérent et formalisé de lignes directrices. Il reste maintenant aux organisations à mettre en œuvre des pratiques et, certes, ce n'est pas une mince affaire. À cet effet, *Comprendre la responsabilité sociale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000* arrive à point. Il montre que la responsabilité sociale est possible tout en proposant des moyens pour y arriver.



INSTITUT DE L'ÉNERGIE ET DE L'ENVIRONNEMENT DE LA FRANCOPHONIE (IEPF)
56, RUE SAINT-PIERRE, 3^e ÉTAGE, QUÉBEC (QUÉBEC) G1K 4A1 CANADA

L'IEPF est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie.