

Chers lecteurs, chères lectrices,

Dans cette première édition de l'année du bulletin, vous aurez l'occasion de lire à la page 3 un article sur la norme ISO 26000 écrit par Gisèle Belem.

Puis, la titulaire de la chaire, Corinne Gendron, ainsi que plusieurs étudiants-chercheurs se questionnent sur les actions proposées par le gouvernement fédéral concernant les enjeux environnementaux (p. 7).

Annelies Hodge, quant à elle, nous présente une entreprise qui a su modifier ses processus de gestion pour tenir compte du développement durable (p. 12).

A la page 16, Annelies Hodge et son collaborateur Manfred Fussi proposent un second article dans le cadre de la série s'intéressant aux solutions durables dans divers domaines.

Gisèle Belem vous livre ensuite un compte rendu de la conférence d'ouverture de l'atelier RSE qui a eu lieu en octobre dernier à l'UQAM (p. 20).

Annelies Hodge, Haykel Najjaoui, Ana Isabel Otero et Lovasoa Ramboarisata vous présentent à la page 23 un compte rendu de la conférence Unisféra.

Finalement, Ana Isabel Otero nous livre un compte rendu des Premiers États généraux de la coopération et de la solidarité internationales organisés par l'AOQCI (p. 30).

O e c o n o m i a H u m a n a

Janvier 2007

Éditorial, Sophie Lévesque, rédactrice en chef par intérim

levesque.sophie.4@courrier.uqam.ca

2007 : L'ANNÉE DES RÉFLEXIONS ET DU CHANGEMENT

L'année 2007, qui est déjà bien amorcée, s'annonce charnière en termes de réflexions et de changements. En effet, que ce soit au plan environnemental ou social, des initiatives, des politiques et des pratiques fument de part et d'autres pour tenter d'améliorer la situation actuelle et à venir.

Dans un premier temps, on doit noter que le premier mars prochain débutera la quatrième « Année polaire internationale », où une attention particulière sera portée au rôle moteur que jouent les régions polaires vis-à-vis du reste de la planète¹. En d'autres termes, cette grande campagne internationale qui ressemblera plusieurs scientifiques, donc qui favorise une approche interdisciplinaire, a pour principal objectif de franchir de nouvelles étapes de la recherche polaire. Évidemment, l'intérêt de ces recherches repose entre autres sur les changements climatiques qui affectent durement cette région ainsi que les conséquences à court, moyen et long termes que pourrait avoir cette situation sur les autres continents. Les organisateurs de cet événement l'entrevoient comme un cheminement qui permettra de faire le bilan sur nos connaissances

ainsi que sur l'environnement polaire, pour ensuite comprendre et quantifier les changements environnementaux et humains observés. Toutefois, ils désirent aussi établir des liens globaux, donc découvrir et mieux comprendre certaines interactions, comme par exemple entre les glaciers et le niveau des mers, tout en étudiant la Terre profonde, le magnétisme, l'espace et le soleil. Bref, ce projet de grande envergure sur un territoire où plusieurs enjeux politiques et géopolitiques se jouent sera probablement la clé de voûte d'une prise de conscience collective menant à des actions concrètes.

Dans un deuxième temps, nous ne pouvons passer sous le silence le remaniement ministériel du gouvernement fédéral, qui écorche au passage la Ministre Rona Ambrose. En effet, madame Ambrose sera attitrée à un autre ministère que celui de l'environnement. Ses nombreux faux pas lors de la seconde Réunion des Parties au Protocole de Kyoto qui s'est tenue à Nairobi ainsi que ses prises de décision douteuses, qui font sourciller les Canadiens, sont probablement en cause. Comme nous l'ex-

L'équipe de la rédaction ainsi que les membres de la
Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable
vous souhaite ses meilleurs vœux pour la nouvelle année!

pliquent Corinne Gendron et plusieurs étudiants-chercheurs à la chaire, un réel mécontentement se fait sentir auprès des électeurs quant à la position du gouvernement conservateur sur les enjeux environnementaux. D'autant plus que les actions proposées sont inefficaces à court terme et ne reflètent pas l'urgence du problème. Bref, ce remaniement ministériel ne peut qu'insuffler un peu d'espoir aux citoyens qui réclament un positionnement clair et sans équivoque quant à l'importance qu'accorde le gouvernement à l'environnement.

Dans un troisième temps, l'année 2007 semble porteuse d'un véritable désir d'opérationnaliser les différentes politiques et pratiques mises de l'avant par les gouvernements ou les entreprises. Autrement dit, plusieurs observateurs ont noté au cours des dernières années la difficulté de mettre en œuvre d'une façon quotidienne, donc d'intégrer dans les processus d'affaires ou dans la gestion interne, les préoccupations de développement durable ou de responsabilité sociale. D'ailleurs, dans cet ordre d'idées, Gisèle Belem nous illustre parfaitement ce défi dans son article sur l'ISO 26000, où le principal enjeu a trait à la mise en œuvre des principes en dépit de la variation de la compréhension de la RSE selon les différentes initiatives et déclarations de principes déjà existantes. Elle ajoute que cette problématique fait état du consensus auquel on doit arriver entre acteurs mais aussi entre pays. Bref, il est souvent plus facile de formuler un concept que de le rendre opérationnel et applicable par plusieurs acteurs œuvrant au sein de contextes fort différents.

Nous pouvons aussi penser aux problèmes des sans-abris qui affligent la France et où tous les interve-

nants impliqués dans cette « crise du logement » confirment que la principale complication est effectivement l'application au jour le jour des principes ou initiatives envisagées par le gouvernement. Comme le souligne Martin Hirsch, président d'Emmaüs² « il ne suffit pas de proclamer un droit pour le faire exister ». Il y a donc un abîme entre les principes et la réalité. Toutefois, il est intéressant de souligner qu'une fois le constat fait, plusieurs sont à la recherche de solutions pour pallier à ce problème.

D'ailleurs, Annelies Hodge nous présente un bel exemple d'entreprise qui a surmonté cette grande difficulté et qui pourrait certainement inspirer plusieurs autres organisations à réfléchir aux possibilités qui s'offrent à elles pour améliorer leur processus de production. D'autant plus que bien que ce changement ne s'est pas fait sans labeur et sans modifier les valeurs et la culture organisationnelle, les résultats enchantent les dirigeants d'*Interface*.

Finalement, l'année à venir sera ponctuée d'évènements et de regroupements de citoyens, de scientifiques, d'étudiants, etc. qui favoriseront une meilleure compréhension des enjeux auxquels nous sommes confrontés. C'est d'ailleurs dans cette optique que nous pouvons espérer voire naître des volontés de changement ainsi que des propositions concrètes pour rendre accessibles des concepts tels que le développement durable et la responsabilisation sociale. La mise en commun de nos connaissances, de nos savoirs, de nos opinions, comme ce sera le cas lors du forum Social Mondial 2007 à Nairobi à la fin du mois, est un premier pas dans la bonne direction!

1 <http://www.ipev.fr/pages/API%202007-2008/polaire.html>

2 Rioux, C. 2007. « Le logement est-il un droit? ». Le Devoir. En ligne. <http://>

Appel de communications...



L'École des sciences de la gestion de l'UQAM (ESG UQAM) sera heureuse d'accueillir la XVI^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), qui se tiendra en ses murs du 7 au 9 juin 2007. Cette conférence scientifique sera précédée du séminaire doctoral qui se déroulera à HEC Montréal le 6 juin.

La date limite pour la soumission d'un projet de communication est le **10 janvier 2007** et celle pour un projet de table ronde le **20 février 2007**. **Aucune** soumission reçue après ces dates ne sera acceptée.

Pour plus de détails, veuillez consulter le lien Internet suivant : <http://www.aims2007.uqam.ca/>

Responsabilité sociale des entreprises et développement durable : quel potentiel pour la norme ISO 26000 ?

Par Gisèle Belem, étudiante au doctorat en sciences de l'environnement et assistante de recherche à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD); représentante de la Chaire à cette rencontre.

Introduction

Du 21 au 24 novembre s'est tenue à Lyon, en marge du Forum Rhône-Alpes sur l'eau et l'énergie en Afrique, la 1^{ère} rencontre du comité de pilotage du Réseau francophone sur la responsabilité sociale des organisations. Créé depuis 2005, ce réseau a pour objet de soutenir la participation des pays francophones au processus d'élaboration de la nouvelle norme ISO 26000 initié par l'organisation de normalisation ISO. En effet, l'organisation ISO discute depuis 2004, de la définition de lignes directrices pour la responsabilité sociale des organisations. L'objectif de ce processus est de fournir un document d'orientation pour tous les types d'organisations afin de les guider dans la prise en compte de leurs responsabilités sociales et environnementales. Ces lignes directrices ne sont cependant pas destinées à faire l'objet d'une certification comme c'est le cas des normes de gestion ISO 9000 ou 14001, mais, elles devraient s'aligner sur ces dernières normes qui concernent respectivement la qualité et l'environnement. À la différence des activités habituelles de l'organisation portant sur des normes techniques et procédurales, le caractère substantif de la norme ISO 26000 a donné lieu à un processus de conception innovant, caractérisé notamment par une participation accrue des pays en développement et des catégories d'acteurs ayant des ressources limitées comme les ONG et les groupes de consommateurs, mais dont la participation est indispensable. Malgré un appui financier offert à ces pays et groupes d'acteurs, la participation des pays en développement reste assujettie à plusieurs types de difficultés dont notamment celle de la langue. En effet, les travaux et les documents sur la norme ISO 26000 sont originellement en anglais, ce qui limite sérieusement la participation des pays francophones et en particulier des pays francophones en développement. C'est dans ce cadre que la Francophonie¹ s'est organisée afin de porter la perspective des pays francophones dans le processus d'élaboration de la norme qui devrait s'étaler sur 3 années (de 2005 à 2007) avant d'être publiée en 2008.

1. L'ISO 26000 et la Francophonie

La norme ISO 26000 a pour objectifs (1) d'aider les organisations à prendre en compte leurs responsabilités, (2) de leur fournir une orientation pratique pour l'opérationnalisation de ces responsabilités, (3) de les assister dans l'identification de leurs parties prenantes et (4) d'accroître la crédibilité de leurs rapports et revendications au sujet de la RSE. D'une manière pratique, les lignes directrices s'inspireront des meilleures pratiques et initiatives existantes dans les secteurs publics et privés et visent à compléter les déclarations et

conventions internationales telles que celles de l'OIT (droit des travailleurs), de l'ONU (Droits de l'homme, Global Compact). D'une manière générale, l'enjeu pratique a trait à la mise en œuvre des principes en dépit de la variation de la compréhension de la RSE selon les différentes initiatives et déclarations de principes déjà existantes. Un tel objectif nécessite un long processus de discussion afin de parvenir à un consensus sur les principes de RSE qui seront applicables (mais non exigibles) à tous les types d'organisations partout dans le monde.

Depuis la décision prise par l'ISO de se pencher sur la RSE, des rencontres périodiques ont permis aux participants de différents pays, de discuter de sa structure et de son contenu. C'est dans ce cadre qu'en 2005 à Marrakech, les pays francophones ont décidé de la création d'un réseau francophone réunissant les différentes catégories d'acteurs dans les pays intéressés. Un comité de pilotage de ce réseau a par ailleurs été mis en place afin de fournir à l'ensemble du réseau l'information et la formation nécessaire à leur participation effective au processus. En effet, ce comité de pilotage est constitué de représentants des agences de normalisation, des entreprises, des instituts de recherche, des syndicats, des ONG, des consommateurs et des gouvernements; une catégorie « autres » permet d'accueillir d'autres types d'acteurs tels que les consultants. C'est en tant que représentant des instituts de recherche que la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM participe aux travaux de ce réseau et en particulier, de ce comité. Compte tenu des difficultés associées à un tel projet en regard de la divergence des perspectives sur le thème de la RSE, mais également au vu des problématiques particulières auxquelles font face les pays en développement, cette initiative est à saluer dans la mesure où elle offre un appui indispensable à ces pays. Des défis de taille restent cependant à relever.

2. Les enjeux de l'ISO 26000

Jusqu'à présent, le produit principal issu de la formation du réseau francophone est la traduction en français du projet de norme ISO 26000²; cette version française est disponible depuis seulement octobre 2006, ce qui indique le retard pris par les pays francophones dans les discussions de fond sur la norme, discussions qui ont débuté depuis bientôt une année. Ainsi, suite aux diffé-

rentes réunions tenues par les groupes de travail de l'ISO depuis 2004 sur la norme ISO 26000 (Bangkok, 2005, Marrakech, 2005 et Lisbonne, 2006) plusieurs enjeux ont été mis en exergue. Les enjeux relatifs à ce projet de normalisation ont trait à son ambition de créer une vision partagée de la RSE au niveau international. Cette vision doit s'appuyer sur un consensus établi entre les différents groupes d'acteurs sur ce qui est exigible d'une organisation et ce qui ne l'est pas et sur la démarche à adopter dans une perspective d'opérationnalisation. Comme il fallait s'y attendre, depuis le début du processus, deux visions s'affrontent : la perspective contractualiste anglo-saxonne et la perspective institutionnaliste européenne. Cette division est relayée par les différents points litigieux qui ont jusqu'à présent émergé des discussions et qui portent sur les questions suivantes :

- La définition des principes de la RSE

- L'applicabilité de la norme aux différents types d'organisations en dehors des entreprises
- Le périmètre de la RSE
- Le lien entre RSE et développement durable
- Le lien entre RSE et philanthropie
- Le lien entre RSE et morale
- La sous-traitance
- Les liens entre ISO 26000, les textes existants et la réglementation
- La question de l'évaluation même si ISO 26000 n'est pas destinée à la certification
- Les délais pour le processus d'élaboration

D'une manière générale, les visions de la RSE qui apparaissent dans ces discussions et leurs implications peuvent être synthétisées de la manière suivante³.

Les perspectives contractualiste et institutionnelle de la RSE

	La perspective contractualiste	La perspective institutionnaliste
Contexte d'émergence	La RSE fait référence à l'éthique, le bien et le mal	La RSE relève de la sphère du politique, c'est-à-dire de l'art de faire des choix collectifs. Elle se définit comme étant la contribution des entreprises au développement durable.
Entreprise	Assimilée à un être moral dont le comportement balance entre le vice et la vertu	Perçue comme une unité politique et un lieu de pouvoir non réductible à un comportement individuel
Représentation de l'entreprise	Contractualiste : nœud de contrats. Ses effets négatifs éventuels sont réparés par des activités caritatives et philanthropiques	Institutionnaliste : entreprise a pour objet de réaliser des fonctions sociales au bénéfice de la communauté ou de l'État
Valeurs		
- Individu	Aspire à la liberté; méfiant à l'égard de l'État qui est perçu comme un instrument de coercition	Être social subordonné à la société, pris dans un enchevêtrement de responsabilités sociales et collectives
- Liberté et responsabilité	L'individu est responsable et ne réclame pas de protection	La responsabilité collective porte sur les risques que l'on fait courir à la collectivité : en plus de la répartition de la richesse l'enjeu devient également celui de la répartition du risque. Le politique doit donc veiller à ce que toutes les actions respectent le principe de responsabilité, mais aussi de précaution.
Bien commun et intérêt général	Obtenu de façon naturelle grâce aux forces du marché	Une construction politique qui nécessite un débat. C'est à l'État de définir l'intérêt général à travers des débats politiques permettant de définir des projets collectifs
Solidarité	La bienfaisance est le corollaire du principe de responsabilité individuelle et sert à corriger les défaillances du système et les inégalités	Prédominance de la réciprocité et des réseaux
Conception de la RSE	Production privée de politiques publiques et manifestations de la RSE par la création de fondations philanthropiques. La philanthropie veut donner une légitimité sociale aux dirigeants d'entreprises et développer des capacités de traitement des questions sociales en utilisant le modèle d'entreprise pour rationaliser la charité traditionnelle	La responsabilité des entreprises n'est pas individuelle mais collective. La protection sociale institutionnalisée a marginalisé la philanthropie et fait disparaître le paternalisme. On ne fait donc plus état de ces activités dans la reddition de comptes des entreprises. La mesure de la RSE doit dépasser les obligations légales et contractuelles mais ne saurait se réduire à l'expression de la compassion charitable. Elle doit pénétrer le système de management.

Comme on peut le constater, chaque approche de la RSE est portée par des valeurs bien particulières à la société qui la promeut et offre ainsi des compréhensions distinctes de la RSE; elle a par ailleurs des implications très distinctes pour les différentes catégories d'acteurs. Alors que ce débat engendre déjà des dissensions sur la signification et les pratiques de la RSE, le contenu de ce concept doit également être adapté au contexte des pays en développement d'autant plus que dans le cadre de la mondialisation et la délocalisation des entreprises, ce débat les concerne particulièrement. En effet, le projet de normalisation sur la RSE aurait pu représenter un intérêt accru pour les PME des pays en développement si la norme ISO 26000 était destinée à la certification. Dans ces conditions, comme pour les normes ISO 9000 ou ISO 14001, elle aurait alors pu constituer une barrière à l'entrée des produits en provenance du Sud, sur les marchés des pays industrialisés. Or, en l'absence de certification, ces lignes directrices d'adoption volontaire peuvent seulement, pour l'instant, constituer un signal de bonne conduite donné au marché ou à l'environnement socio-politique des entreprises transnationales.

Les enjeux pour les pays en développement

Pour les pays en développement qui accueillent ces entreprises, l'objectif ultime en est un de développement durable. En effet, la participation de ces pays à l'élaboration de la norme ISO 26000 vise à assurer une compatibilité entre les initiatives de RSE et les stratégies nationales de développement durable; il importe donc que la RSE aille dans le sens d'un développement qui contribue à réduire la pauvreté tout en assurant un usage prudent des ressources naturelles. Or, pour le moment, ces conditions sont loin d'être garanties. En effet, les conditions d'insertion des pays en développement dans l'économie mondiale et en particulier les politiques macro-économiques mises en œuvre dans les pays africains en particulier depuis le début des années 1980, engendrent une approche particulière des pratiques actuelles de RSE. Les politiques de libéralisation des échanges, d'attraction des investissements étrangers ou de réduction et de réorientation du rôle de l'État ont des répercussions particulières sur la circonscription du périmètre de la RSE. Ces politiques ont un effet significatif sur les recettes étatiques et donc la possibilité de prise en charge des populations sur le plan socio-sanitaire et éducationnel. Par ailleurs, au niveau économique, la réorientation du rôle de l'État favorise sur le plan de l'emploi, des politiques de création d'emploi au détriment de la mise en application et du suivi de normes du travail conformes aux principes internationaux. Cette situation a non seulement un impact sur le rôle et la capacité de l'État à jouer un rôle de chef d'orchestre dans la prise en charge du bien commun, mais influe également sur la capacité des citoyens à porter au niveau de l'État les valeurs qu'ils veulent voir institutionnalisées et qui serviront à définir le bien commun ainsi que les moyens pour l'atteindre. Dans ces conditions, pour

les pays en développement, l'agenda de la RSE est différent de ce qu'il peut être dans les pays industrialisés, dans la mesure où cette dernière doit contribuer à une réduction de la pauvreté et donc prendre en compte la question des inégalités.

Si l'approche contractuelle qui comprend la RSE comme la prise en charge des parties prenantes est critiquable sous tous les cieux, étant donné que la somme des intérêts des parties prenantes (qui s'expriment) ne constitue pas l'intérêt général, cette approche est d'autant moins acceptable dans les pays en développement où les parties prenantes les plus concernées manquent souvent de capacité d'organisation et de pouvoir afin d'assurer la prise en charge de leurs intérêts par les entreprises. Dans le même ordre d'idées, la RSE ne peut être assimilée à la philanthropie au travers de laquelle l'entreprise choisit ses domaines d'intervention mais également les cibles sur lesquelles ses initiatives volontaires vont porter. Dans une perspective de développement durable, la responsabilité sociale des entreprises ne devrait pas conduire à un déplacement des responsabilités de l'État vers les entreprises, mais devrait être circonscrite de manière à favoriser la contribution de chaque catégorie d'acteurs, contributions qui doivent converger vers une réduction des inégalités et de la pauvreté et une préservation de la base des ressources naturelles. Dans cette perspective institutionnelle, le rôle et la responsabilité des entreprises seraient donc de contribuer à la réalisation de ces objectifs, ce qui mettrait à l'ordre du jour des questions jusque là ignorées par les entreprises telles que : la pauvreté, l'évasion fiscale, la pression exercée par les entreprises pour l'obtention d'un cadre d'investissement qui leur est favorable, les stratégies internes des entreprises telles que les prix de cession internes, la quasi absence du transfert de technologie etc. Au-delà des initiatives sociales et environnementales marginales et des meilleures pratiques dans ce domaine, qui caractérisent actuellement la RSE, la prise en compte de ces dimensions permettrait de commencer à assurer un arrimage entre la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable dans les pays pauvres.

3. Les défis posés à ISO 26000 et à la Francophonie

Avec cette variété de perspectives qui influent sur la définition et les pratiques souhaitables de la RSE, la norme ISO 26000 se trouve face à un défi énorme, celui d'arriver à un consensus sur les principes de responsabilité sociale à mettre en œuvre, compte tenu de la divergence des compréhensions et pratiques actuelles. Ce défi se situe à deux niveaux : arriver à un consensus entre les principaux acteurs d'une part et entre les pays ou groupes de pays d'autre part. Ces défis se transposent également au niveau de la Francophonie. Pour le moment, comme souligné précédemment,

le réseau francophone fournit un soutien indispensable aux pays francophones en développement pour leur participation au processus de consultation. Cependant, est-il envisageable d'arriver à un consensus entre la perspective française de la RSE (même si elle est institutionnaliste) et celle des pays en développement ? Si théoriquement ce consensus peut sembler difficile à obtenir compte tenu des enjeux soulevés précédemment, dans la pratique, les choses sont plus simples. En effet, le manque de temps, de moyens financiers et de connaissances spécifiques de la question de la RSE dont souffrent les comités de réflexion francophones des pays en développement a tendance à favoriser un alignement des enjeux du groupe de réflexion français et des groupes des pays en développement. Même si les questions identifiées par le groupe français comme devant faire l'objet de débat vont dans le sens d'une RSE comme contribution au développement durable, il n'est pas certain que l'issue de ces débats aille dans une perspective qui permettrait d'assurer l'équité (Nord/Sud, intra et intergénérationnelle). En ce qui concerne la philanthropie par exemple, des distinctions ont commencé à être faites entre les formes de philanthropie anglo-saxonnes et françaises plutôt qu'une distinction entre responsabilité sociale et philanthropie. Dans cette situation, le problème de convergence entre responsabilité sociale et développement durable reste le nœud à dénouer afin que l'éventuelle norme ISO 26000 puisse voir le jour et éventuellement répondre au déficit de régulation des activités des entreprises multinationales dans les pays en développement. On peut anticiper d'après débats mais il n'y a pas lieu de dé-

sespérer dans la mesure où le réseau francophone n'en n'est qu'au début de ses activités qui vont encore se poursuivre tout au long de l'année 2007. Il y a donc tout lieu d'espérer voir émerger un consensus francophone au sein duquel les intérêts spécifiques des pays en développement trouveront une place et un tremplin.

¹ L'organisation internationale de la francophonie comprend 55 pays membres et sa mission consiste à agir de manière à ce que « les pays du Sud et en transition acquièrent les moyens de maîtriser le processus de leur développement et parviennent à générer leur propre dynamique par un développement humain et social durable et équitable. A cet effet, elle mène des actions politiques et de coopération multilatérale, selon une programmation quadriennale ». Elle veille par ailleurs « au renforcement du français comme outil de communication et vecteur culturel et, par extension, comme langue de communication internationale, d'enseignement et de support à un dynamisme intellectuel, scientifique et culturel novateur ». <http://www.francophonie.org/oif/francophonie.cfm>

² La traduction de cette version de travail de la norme a été réalisée par l'Association française de normalisation (AFNOR). L'AFNOR a été retenue par l'ISO comme responsable officiel de la traduction de la future norme en langue française mais l'ISO ne s'implique pas dans la traduction des versions intermédiaires.

³ Cette typologie est adaptée de la présentation faite par Michel Capron lors de l'Atelier international sur la RSE organisé en Octobre 2006 par la CRSDD et qui avait pour objet l'établissement d'un dialogue intercontinental par le rapprochement des perspectives anglo-saxonne et européenne de la RSE. Pour plus de renseignements, se référer au site de l'atelier : http://www.crsdd.uqam.ca/activite/?page=atelier_rse

Le site Internet du mois...



<http://www.optim-ressources.ca/fr/>

Optim Ressources est une société-conseil en management qui se spécialise dans l'intégration du développement durable au niveau de la stratégie, des opérations et des processus de gestion. Leur site internet fait état de leurs nombreux services offerts aux entreprises, de leurs valeurs reflétées à travers leur gestion interne et leurs processus d'affaire ainsi que la présentation de leur équipe de consultants. Vous y retrouverez également une section carrière et un forum de discussion sur le développement durable en entreprise.

Le traitement des questions environnementales par le gouvernement conservateur : feu vert aux changements climatiques!

Par Corinne Gendron, Titulaire, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (CRSDD), UQÀM
Valérie Demers, Véronique Bisailon, Jérôme Guy, Patrick Laprise et Emmanuelle Champion,
Étudiants-chercheurs, CRSDD, UQÀM

L'assermentation au poste de Ministre de l'environnement de Rona Ambrose, suite à l'élection du Parti Conservateur en janvier, avait suscité beaucoup de frayeur chez certaines organisations non gouvernementales (ONG). D'emblée, on a pensé que, originaire de l'Alberta, elle allait tenter par tous les moyens d'éviter de sévères réductions de gaz à effet de serre (GES) à l'industrie pétrolière de sa province natale. D'autres, plus indulgents, ont plutôt cru qu'elle était la personne idéale pour faire entendre raison à cette industrie, qui ne pourrait de surcroît l'accuser de lui imposer des politiques venues d'ailleurs au pays. Malheureusement, les pronostics des premiers se sont avérés vrais. Au mois de mai dernier, la Ministre a été très claire : « Nous entendons changer la manière dont le gouvernement traite les questions environnementales ». Nous avons voulu comprendre comment cette manière de traiter les questions environnementales allait concrètement se produire et c'est clairement le dossier des changements climatiques qui nous l'a révélé. La substitution des engagements du Canada dans le Protocole de Kyoto par la *Loi sur la qualité de l'air* ternit non seulement l'image du Canada en environnement au plan international mais dénote un alignement du Canada sur les États-Unis et un déclin de la représentativité des citoyens canadiens par le gouvernement Harper.

Les dossiers environnementaux courants

En matière d'environnement, le gouvernement Harper n'est pas demeuré inactif et a annoncé diverses actions et mesures depuis son élection. Bien entendu, il a signé l'entente sur le bois d'œuvre, qui donne un accès plus stable et prévisible à 34% du marché étatsunien et réduit les taxes imposées aux exportations. Harper veut aussi verser 19 millions aux travailleurs âgés qui ont perdu leur emploi et évoque l'idée de fournir une aide à l'industrie, bien que peu enthousiaste à cette idée. En ce qui concerne les zones protégées, le gouvernement a versé 2,8 millions de dollars à *Eco-Action*, un programme de financement communautaire dont l'objectif ultime est de réduire la pollution, améliorer la qualité de l'air et de l'eau et protéger la faune et les habitats naturels. De plus, la *Loi sur les espèces en péril* a été améliorée par l'ajout de 42 espèces menacées et le gouvernement a octroyé un million de dollars à *Nature Canada* afin de mettre sur pied un réseau étendu d'experts de la nature qui travailleront sur des questions de conservation. La question de l'eau n'est pas en reste, un demi-million ayant été alloué pour amorcer une

étude sur la gestion des débits et des niveaux d'eau des Grands Lacs. Enfin, en ce qui a trait aux substances toxiques, on annonçait le 2 mai des réductions d'émissions de dioxyde de soufre et de polluants métalliques issus des fonderies de métaux communs d'ici 2015. Bref, si le gouvernement Harper ne chôme pas, il est manifeste qu'il se contente de faire appliquer la réglementation existante, comme c'est le cas dans les dossiers des pêches, des espèces protégées, et ainsi de suite pour ne proposer que des améliorations éparses ici et là.

Les changements climatiques réinventés

En ce qui concerne les changements climatiques, sans doute le problème environnemental le plus préoccupant pour la population, des crédits pour le transport en commun ont été annoncés et l'on parle d'intégrer 5% d'éthanol dans l'essence (bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la validité de cette solution controversée). Par ailleurs, au mois d'avril, d'importantes coupures ont été annoncées dans les programmes gouvernementaux relatifs aux changements climatiques sous prétexte qu'ils avaient atteint leurs objectifs ou rempli leur mandat. Quinze initiatives de sensibilisation représentant 105 millions de dollars ont passé à la moulinette, une réduction de 80% diminuant le budget de trois à deux milliards pour les trois prochaines années. Le *Défi d'une tonne* et *Énerguides*, ayant respectivement duré trois et huit ans et coûté 37,5 millions et 104 millions, n'ont pas survécu à ces compressions. Pourtant, des fonctionnaires fédéraux avaient recommandé la conservation de ces programmes qui étaient perçus comme les plus visibles et accessibles pour la population, contribuant même à transformer le marché.

Mais ce qui fait craindre le pire, c'est que le gouvernement conservateur de Stephen Harper tente littéralement de fondre l'enjeu crucial des changements climatiques dans un projet de loi sur la qualité de l'air qui réglerait divers polluants atmosphériques et les GES. Par cette stratégie, le gouvernement Harper minimise l'enjeu des changements climatiques dont la gravité est désormais reconnue par tous. Selon Dale Marshall de la fondation David Suzuki, le gouvernement « veut se lancer dans une politique sur la qualité de l'air indépendante de la gestion des GES alors que le meilleur moyen d'y arriver, c'est de contrôler les

émissions de carbone ». Cette loi, essentiellement, aurait pour but de renforcer le cadre législatif permettant de prendre des mesures afin de réduire les GES et la pollution atmosphérique.

Concernant les GES, on adopte une approche basée sur l'intensité. Vigoureusement dénoncée par la population et les groupes environnementaux, cette approche permettrait qu'une entreprise voit ses efforts de réduction de GES dans un secteur reconnu même si globalement, ses émissions augmentent. Elle va donc totalement à l'encontre du Protocole de Kyoto qui préconise au contraire une réduction globale des émissions de GES. Qu'à cela ne tienne, les conservateurs soutiennent que des objectifs ambitieux (mais pour le moment tout à fait inconnus) sauront favoriser des réductions absolues et à terme, des réductions de 45 à 65% sous les niveaux de 2003 pour 2050. Pourtant, le 4 octobre dernier, plus de 50 groupes environnementaux demandaient dans une lettre adressée au Premier ministre Harper des « objectifs de réduction rigoureux et obligatoires et des normes de performance applicables, au plus tard, à la période commençant en 2008 » et réclamaient des réductions de 80% sous les niveaux de 1990 d'ici 2050. Les cibles, en un mot, sont loin d'être suffisamment élevées et contraignantes pour contribuer efficacement à la lutte contre le réchauffement du climat.

Être au mauvais endroit au mauvais moment

Ce dossier des changements climatiques, primordial à l'esprit des Canadiens est aussi très mal en point au plan diplomatique. La ministre Ambrose a en effet accompli deux choses contradictoires quasi simultanément à la seconde Réunion des Parties au Protocole de Kyoto qui s'est tenue à Nairobi : assurer la présidence de la rencontre d'une part et torpiller l'accord de Kyoto auquel elle ne croit pas d'autre part. De cela, on peut aisément comprendre que d'aucuns ont considéré Rona Ambrose comme la honte du Canada, consacrant là une immense perte de crédibilité pour le gouvernement conservateur dans le domaine de l'environnement. Depuis que la Ministre a affirmé qu'elle « respectera ses obligations, mais pas sa cible » en parlant de Kyoto, il est très difficile de voir l'utilité de la signature du Canada au bas du Protocole. Madame Ambrose s'est défendue en soutenant que le Canada était le seul pays à avoir le courage de dire que les objectifs étaient inaccessibles. L'aura environnementale positive qu'avait déposé l'ex-Ministre Stéphane Dion sur les efforts internationaux de réduction dans le cadre de la CdP-11 à Montréal a été soufflée par la performance de Madame Ambrose. Au niveau diplomatique, l'échec en est d'autant plus cuisant.

Pourtant, dès le mois de mai 2006, le *Réseau Action Climat* avait demandé à la Ministre de quitter la présidence de la Conférence, ce qu'elle avait refusé de faire. Elle a plutôt choisi de se rendre à Nairobi en

ayant en tête les véritables objectifs du Canada, soit de bloquer un objectif de réduction post-2012 et d'abandonner le Protocole de Kyoto au profit de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, non contraignante ou d'une adhésion au Partenariat Asie-Pacifique (autour du 25 avril, on annonçait déjà cette intention, ce qui laissait pressentir un désintérêt de Kyoto), qui fixe des objectifs moins contraignants, évite le multilatéralisme et favorise les approches volontaires. Reniant à toutes fins pratiques une entente légale internationale, Madame Ambrose clame l'honnêteté et non pas l'incohérence affirmant que plusieurs autres pays n'atteindront pas les cibles, mais n'osent pas le dire en public.

Pourquoi une loi sur la qualité de l'air?

Pendant que le climat menace de s'emballer, si ce n'est déjà fait, Rona Ambrose propose donc une loi sur la qualité de l'air. La pertinence de cette loi se comprend si difficilement que ses justifications sont empreintes d'incohérences.

Selon la Ministre, les instruments existants doivent être renforcés, comme la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (LCPE). Pourtant, il semblerait qu'au Canada, nous disposions de toutes les lois nécessaires pour faire appliquer des mesures concrètes et que les GES sont même inclus dans les substances toxiques réglementées par la LCPE.

Puis, de nouvelles consultations seraient nécessaires sur le sujet des réductions des polluants et des GES. Eu égard au bien fondé des consultations dans une perspective démocratique, il est vrai, comme plusieurs l'ont mentionné, que cela fait maintenant plus de dix ans que l'on consulte, si bien que l'opinion de tous les secteurs de la société est largement connue. De plus, de sérieux doutes subsistent quant à la possibilité d'un véritable débat démocratique. La présentation du projet de loi, si elle est à l'image des consultations qui pourraient venir, a été réalisée en présence de groupes environnementaux choisis soigneusement, et qui excluaient délibérément des groupes aussi importants que *Greenpeace* ou le *Sierra Club*, dont on a justifié l'absence par le fait que leur position était déjà connue. En un mot, il est à se demander si les consultations seront menées dans le but d'entendre ce que l'on souhaite entendre...

Par ailleurs, la Ministre de l'environnement tombe littéralement dans le cliché lorsqu'elle justifie son projet de loi par le fait que les « mauvaises politiques » et les « mauvaises décisions » de l'administration libérale précédente l'ont menée là.

En réalité, on croirait plutôt que ce projet de loi, pour un gouvernement aussi minoritaire que celui-ci, pourrait avoir pour raison de gagner du temps,

de ménager l'appui de l'industrie pétrolière albertaine et de ne pas trop se mouiller relativement à cette question. Le gouvernement Harper tente en fait d'en accomplir le moins possible tout en projetant l'image d'un gouvernement qui en fait beaucoup et pour tout le monde. Lors du bilan des cent jours, Rona Ambrose a affirmé que le gouvernement conservateur avait fait davantage dans la lutte aux changements climatiques que le gouvernement libéral en treize ans, évidemment!

S'il n'y avait pas eu la Conférence de Nairobi, il y a pourtant fort à parier que toute cette histoire d'air pur n'aurait pas vu le jour, du moins pas immédiatement. Il serait certainement sage pour le gouvernement de discerner que derrière ce que beaucoup voient désormais comme une opération de relations publiques visant à montrer que les conservateurs se soucient d'environnement, la population retient surtout qu'ils se désintéressent de Kyoto et proposent une fuite vers l'avant...et la poursuite évidente du réchauffement climatique. Selon nous, les mesures à entreprendre en ce qui a trait au problème des changements climatiques, doivent l'être dans le cadre de Kyoto et « être bonnes pour toute l'humanité ». En empruntant le chemin de « solutions canadiennes qui sont adaptées à l'environnement du Canada », Rona Ambrose fait fausse route et s'apprête à utiliser la source du problème comme solution : avoir dans la mire le seul intérêt national, ce qui empêche de voir le reste du monde. La volonté du gouvernement d'élaborer un plan à lui seul, alors que tout le monde crie sur les toits que les problèmes globaux nécessitent des solutions globales est contraire à toute logique.

Un alignement sur les États-Unis

Si beaucoup de citoyens l'avaient déjà pressenti lors de la campagne électorale conservatrice, plusieurs ont eu raison de craindre un imminent alignement des actions du gouvernement Harper à celles du gouvernement de Georges W. Bush. La stratégie de réduction « vraiment canadienne » promise par les conservateurs prend en effet d'évidentes couleurs états-uniennes. L'administration Harper reprend le refrain des États-Unis à l'époque des négociations portant sur l'élaboration du Protocole de Kyoto lorsqu'il réclame que certains pays en développement, dont la Chine et l'Inde, qui sont pour l'instant non visés par les cibles de Kyoto, soient soumis eux aussi à des obligations sous prétexte qu'ils émettront plus de GES d'ici 2030 que les pays occidentaux.. Il est bon de se rappeler que s'il n'a pas tout à fait tort, on ne saurait imposer aux pays en développement les mêmes obligations que les pays occidentaux qui ont rejeté des tonnes de GES dans l'atmosphère pour en arriver à leur stade de développement actuel. Ce sont finalement eux les principaux responsables du problème des change-

ments climatiques. Puis, même le budget des conservateurs reproduirait, selon Steven Guilbault de *Greenpeace*, la recette états-unienne de 2001, où l'on a tourné le dos au Protocole de Kyoto en promettant soi-disant mieux. Le problème est que les actions efficaces ne viennent pas. Enfin, il semblerait que la Ministre Ambrose copieraient les arguments de Bush pour faire accepter sa réticence de Kyoto à la population : pas d'investissement dans les transports écologiques de la part du gouvernement précédent, retard dans tous les domaines industriels et objectifs inaccessibles de l'administration précédente. L'Institut Pembina réfute ces arguments et soutient que Rona Ambrose veut tromper la population en affirmant que le respect du plan des libéraux exigerait d'immobiliser « toutes les voitures, tous les camions, tous les trains et tous les avions circulant aujourd'hui au Canada », évacuant ainsi le potentiel des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.

L'effet pervers de se jouer à ce point de ses citoyens est l'apparition d'une dichotomie entre le gouvernement et la population canadienne, ce qui laisse poindre le risque de perdre beaucoup de légitimité pour le gouvernement Harper. À la Conférence de Montréal de 2005, Bill Clinton était venu porter le message que l'administration Bush se distinguait de la population états-unienne, beaucoup plus ouverte à la réduction des GES. Avec 89 % des Québécois qui sont en faveur d'une réduction de 6 % des GES sous le niveau de 1990 d'ici 2008 à 2012 (selon un récent sondage Léger Marketing commandé par Équiterre et Greenpeace), ce qui ne correspond pas du tout avec ce que propose le gouvernement Harper, il semblerait que bientôt, on pourra observer le même phénomène au Canada.

Ne reste plus qu'à tenter de faire entrer de force dans la gorge des Canadiens cette loi sur la qualité de l'air en lieu et place de Kyoto. Les efforts semblent sérieux : ont répète à qui veut l'entendre que la loi est pensée en ayant à l'esprit la santé des Canadiens, sujet qui on le sait, est généralement en tête de liste des préoccupations de la population. Puis, on élimine les références à Kyoto et à un Plan Vert (au profit d'une approche) des discours et des sites Internet du gouvernement du Canada. Pourtant, à moins de bourdes plus incroyables les unes que les autres de la part des Libéraux, surtout avec Stéphane Dion comme chef du Parti Libéral, tout le monde se doute que ce gouvernement conservateur ne règnera plus le temps venu de faire appliquer cette loi dont on doute qu'elle soit même adoptée.



Forum Social Mondial 2007

Atelier sur la construction d'une action collective transnationale : la régulation des entreprises étasuniennes et canadiennes sur le continent Africain

Mercredi 24 Janvier, Nairobi, Kenya

Sous la pression insufflée par le processus de mondialisation économique, les entreprises canadiennes et étasuniennes ont étendu leur champ d'activités dans des pays en développement. Dans la configuration actuelle, les régulations publiques internationales ne permettent pas d'encadrer les activités extraterritoriales de ces entreprises. D'un côté, le droit international s'appuie sur les États nationaux pour régler le comportement des entreprises localisées sur leur territoire. Seulement, les pays d'accueil ne sont le plus souvent pas en mesure de les réguler du fait de leurs ressources réduites et des structures institutionnelles rendues défailtantes par la forte corruption. De plus, la capacité de ces États est fortement limitée par les politiques menées par les institutions financières internationales (FMI et BM) qui posent, comme condition de leur intégration à l'économie mondiale, la privatisation des services publics et la déréglementation.

D'un autre côté, le Canada et les États-unis peinent à développer un cadre réglementaire susceptible de s'appliquer aux activités extraterritoriales de leurs entreprises transnationales. Le gouvernement canadien mène à cet effet une consultation publique - *Les Tables rondes nationales sur la responsabilité sociale de l'entreprise* - auprès des acteurs sociaux concernés afin de définir des mécanismes permettant de contrôler le comportement social et environnemental des entreprises minières canadiennes oeuvrant à l'étranger. En dehors de la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* adoptée en 1999, aucune contrainte légale émanant du Canada ne touche les dimensions sociales et environnementales des activités des entreprises canadiennes à l'étranger. Depuis les dernières années, les États-unis se sont caractérisés au niveau international par leur peu d'égard vis-à-vis des Conventions internationales en matière des droits humains; ce constat s'applique aux comportements social et environnemental de leurs entreprises nationales sur des territoires étrangers : plusieurs projets anti-sweatshop ont été proposés par des démocrates au Congrès, mais sont ainsi dire mort-nés compte tenu de la majorité alors républicaine.

Objectif de l'atelier :

Dans un tel contexte, les acteurs sociaux (syndicats nationaux, Fédérations syndicales internationales, O.N.G., activistes actionnariat, etc.) se doivent de créer des mobilisations sociales à caractère transnational. Les voies de transnationalisation sont multiples, mais elles visent toutes à faire pression sur les maisons mères pour réguler les filiales et les filières de sous-production. En nous intéressant aux cas des entreprises étasuniennes et canadiennes oeuvrant dans le domaine des mines et du textile en Afrique, cet atelier vise à déterminer les effets de ces mobilisations pour les travailleurs locaux. L'intérêt de se limiter à ces deux pays d'Amérique du Nord s'explique par la forte présence des maisons mères de transnationales.

Déroulement de l'atelier :

Il s'agira de faire état des comportements des entreprises canadiennes et étasuniennes sur le continent africain. Les acteurs sociaux invités à cet atelier (représentants d'O.N.G., de syndicats locaux, etc.) nous entretiendront des pratiques de ces entreprises. Denis Tougas d'Entraide Missionnaire et collaborateur nous exposera plus particulièrement les effets des investissements des entreprises canadiennes dans la région des Grands lacs. Aussi, cet état des lieux nous permettra de vérifier s'il existe des différences au niveau des comportements entre les entreprises transnationales présentes sur le continent africain. Puis, nous analyserons les leviers pouvant être actionnés par les acteurs locaux pour réguler la responsabilité sociale et environnementale de ces entreprises.

Pour ce faire, nous envisagerons plusieurs voies de régulation, soit la voie juridique, institutionnelle (OCDE, OIT) et par les acteurs syndicats et ONG. Natacha Thys, International Labor Rights Fund (ILRF) présentera les recours juridiques possibles pour les travailleurs africains : en s'appuyant sur des législations existantes aux États-unis, cette ONG mène des procès à l'encontre des maisons mères des entreprises étasuniennes pour des infractions commises dans le cadre d'activités extraterritoriales. Grâce à la présence de Joseph Wilde de OCDE Watch, nous analyserons les effets des actions conduites au sein des Points de contact nationaux de l'OCDE. En s'assurant de la présence d'un représentant syndical, nous discuterons également des possibilités offertes par la signature des Accords-cadres internationaux (ACI) pour les travailleurs des sous filières de production et nous considérons également comment les actions menées conjointement par les syndicats et les ONG peuvent permettre un co-construction de la régulation sociale et environnementale.

Questions :

- Sur quels outils reposent les actions menées par les O.N.G. pour la construction d'actions collectives transnationales ? Et plus particulièrement, pour les actions menées entre les pays africains, le Canada ou les États-unis?
- Quels sont les défis à relever par les acteurs sociaux?
- Quels sont les impacts de ces actions pour les travailleurs locaux?
- Quels sont les effets de ces actions sur le reste du réseau de l'entreprise?

Partenaire de l'événement:

International Labor Rights Fund (ILRF)
Groupe de recherche sur les activités minières en Afrique (GRAMA)

Panélistes:

Natacha Thys, International Labor Rights Fund (ILRF)
Alfred Brownell, Association of Environmental lawyers of Liberia
Joseph Wilde, OECD Watch
Denis Tougas, Entraide missionnaire et collaborateur GRAMA
Judith Marshall, United Steelworkers Fund (à confirmer)
Cameron Duncan, Internationale des services publics (à confirmer)

Pour plus d'informations:

Emmanuelle Champion, M. Sc.
Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement durable
Téléphone : (514) 987-3000 poste : 2108 Courriel : champion.emmanuelle@uqam.ca

Chantal Hervieux, M.B.A
Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement durable
Téléphone : (514) 987-3000 poste : 2254# Courriel : hervieux.chantal@uqam.ca

Five Lessons from Interface on Organizational Change towards Sustainability

Par Annelies Hodge

Interface, the world's largest manufacturer of modular carpet and contract fabrics with approximately \$1 billion in yearly revenue and 5000 employees in 100 countries, is often cited as one of the leading companies in terms of change towards sustainability. Indeed, Interface's vision is "to be the first company that, by its deeds, shows the entire industrial world what sustainability is in all its dimensions: people, process, product, place and profits – by 2020 – and in doing so we will become restorative through the power of influence". Since the "epiphany" of the founder and chairman of Interface, Ray Anderson, in the early 1990s, Interface began a journey of completely rethinking their business model. Such change is certainly not easy, challenging individuals, practices and technology at all levels of the organisation and beyond. The purpose of this article is to highlight a few lessons learned about this process from two Interface senior executives, who generously agreed to spend a few hours with a group of researchers from the Chair in Social Responsibility and Sustainable Development (CRSDD) during their recent visit to Atlanta.

Unlock Human Potential

When Interface began climbing what they call "Mount Sustainability" more than a decade ago, they saw it as a focus on efficiency. This company, comprised mainly of engineers, understood sustainability as a technical challenge towards achieving zero waste (which they coined "Mission Zero"). When asked what they know today that they wish they'd known back then, the importance of the human aspect was underlined. Today they see sustainability above all as a human challenge, recognising that the social aspect is often the most challenging. Many great ideas began being unlocked once the organisation moved beyond the traditional top-down model, encouraging employees everywhere to find solutions to waste problems through related bonuses and other means. Unlocking such human potential required encouraging employees to bring their own unique gifts or perspectives to the organisation. This in turn required an organisational environment where people could be themselves, so new processes and values emerged that supported such diversity. The result was a more empowered, motivated and energised workplace that espouses more humane values. This process is still under way, for example just a few weeks ago the head office in conservative Georgia voted to allow employees of homosexual orientation the same health care advantages as heterosexuals, sending a clear message about the new values that the company is embracing.

Connect Emotionally

In order to unlock human potential, Interface learned that one must connect emotionally with people. An inspirational leader like Ray Anderson can help build such emotional commitment (every employee at Interface has their own story of that fateful day in 1994 at 10.15 am when Ray Anderson told them of his revelation), as can other tools like inspirational videos (see the flicks *Mother* or *the Power of One*), or activities in nature (Interface executives hiked with the biologist and author of *Biomimicry*, Janine Benyus). Such commitment was often easier to secure from employees at the plant level who were directly touched by waste issues than those in sales and marketing who were focussed on clients' needs (of which Interface's environmental performance wasn't one). When employees were empowered to begin telling their own personal sustainability story, which carried a power of conviction to Interface's customers and other stakeholders that no standardized sales-pitch could, emotional connections were made that helped build acceptance for the vision.

Foster the Creative Spirit

Once the human potential was encouraged and the emotional connection was made, employees creativity could be released as they began seeing things differently and searching for new ways to work. Encouraged to be entrepreneurs, new ideas emerged that no one had ever seen or thought of before, often counter-rational to industry logic. There are many examples, from carpet designs where every piece is different like in nature (as opposed to industry norms focussed intensely on uniformity and beige is considered beautiful) to the transformation of waste dumps into energy sources for production facilities (five production sites now operate with 100% renewable energy such as wind and biomass), to the paper carpet samples used instead of real carpet ones (which saves 88 000 yards of waste or the size of the Empire State Building). New programs also sprang up to encourage employees to see the opportunities of sustainability (such as the chance for them to have solar panels installed on their homes), and entirely new revenue streams were developed (see lesson 4).

Support New Ideas

The new opportunities that emerged from unlock-

ing human potential, connecting emotionally and fostering the creative spirit - benefited from financial and moral support from the top. With the head of Interface behind such efforts and a clear mandate towards sustainability, employees found ways to reduce total manufacturing waste sent to landfills by 63%, decrease petroleum use by more than 33%, and reduce water intake per square meter of modular carpet by 81%. Cumulative savings from global waste elimination have surpassed US\$300 million since 1995, whilst sales have increased by more than US\$200 million with almost no additional input of extracted resources or damage to the biosphere. Interface also realised that just because you can't count it doesn't mean that it doesn't count. There were other significant benefits from such initiatives too like increased employee motivation (employees were driven more by "I make a difference to the world" than "I make carpet"), not to mention decreased risks and significant free publicity worldwide. Savings generated were reinvested into other sustainability initiatives (like installing green energy in the Toronto factory and using gas from landfills to power the Atlanta production facilities), allowing the enterprise to build on the wave of change and enhance its reputation further. Like a snowball effect, this momentum allowed further opportunities to emerge as employees developed new competencies and awareness. For example, certain employees began helping smaller minority owned businesses to get contracts with big players like General Motors that they would otherwise not have the chance to work with, some assisted communities in Southern countries in creating renewable energy sources, whilst others developed a consulting business called InterfaceRAISE to assist external businesses like Walmart in their process towards sustainability.

Convince and Convert

As Interface does not stand alone in this interconnected world, the success of new opportunities towards sustainability requires not only convincing those within the organisation but also those stakeholders without. Interface certainly is in a fortunate position as a highly successful enterprise in its field with a founder and majority owner dedicated to selling sustainability, thus ensuring sufficient support for initiatives to be realised. However there have also been times when Interface's efforts towards sustainability were stifled because the exter-

nal environment did not support its ideas, highlighting the fact that Interface is struggling within the limits of the non-sustainability oriented system within which it operates. Interface's carpet leasing concept (whereby companies lease carpet that can be fully recycled and replaced) has not succeeded in the marketplace, as the business tools (financing methods and tax rules) needed to make it work do not yet exist. At other times customers have supported Interface's ideas despite them going against industry norms, but only once employees succeeded in finding the right arguments. Interface's realistic carpet samples made from paper were accepted from clients once they were offered five paper samples with the favourite only subsequently provided as real carpet (effectively reducing sample waste by 80%). The success of sustainability initiatives is therefore highly dependent on education, on raising stakeholder awareness of the costs and benefits, and ultimately on building acceptance for such change. Of course there are technical hurdles too, but by unlocking the human potential, connecting emotionally, fostering creativity, supporting initiatives and convincing others, Interface is pushing technological limits and creating new ways of doing things themselves (as was the case with the paper carpet sample printer for example). Such change is driving competitive advantage, building acceptance and interest both internally and externally, as well as setting an example for others to follow.

The difficulties associated with any sort of organisational change are well documented with many such initiatives failing to achieve their objectives. Organisational change towards sustainability poses particular challenges because it often requires that organisations (and the individuals in them) change their vision, habits, values and accept an uncertain direction with broader and less quantifiable longer-term benefits (as opposed to their traditional focus on clear short-term economic results). This article has concentrated on the lessons learned from two Interface executives who are travelling along this challenging road. The author would like to take this opportunity to sincerely thank Claude Ouimet and Jim Hartzfeld for so kindly accepting to share their wise words. Should you wish to learn more about Interface's evolution towards sustainability, please refer to their website dedicated to this issue at <http://www.interfacesustainability.com>.

Forum Social Mondial 2007

Atelier sur l'insertion des organisations africaines dans le réseau équitable : quels avantages et quels défis?

Mercredi 24 Janvier, Nairobi, Kenya

D'un point de vue strictement économique, l'Afrique a du mal à se lancer et concurrencer les économies occidentales et les nouvelles économies asiatiques. Dans le commerce équitable, cette tendance prévaut également en raison notamment des coûts de transport plus élevés et des problèmes de fiabilité commerciale. Durant la dernière décennie, le nombre de partenaires africains producteurs d'artisanat insérés dans le commerce équitable a diminué de moitié. Alors que d'une part le commerce équitable vise à « parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial » et qu'il est dans cette perspective crucial pour les petits producteurs africains et leur famille, est-il d'autre part en voie de reproduire les schèmes d'inégalités caractéristiques du commerce international conventionnel?

Objectif de l'atelier :

Cet atelier vise à cerner la réalité des organisations africaines qu'elles soient déjà insérées dans le commerce équitable ou qu'elles y aspirent. Plus précisément, il s'agit de mettre à jour les avantages, potentiels et réels, du commerce équitable ainsi que les défis à surmonter. À cet égard, une première analyse du commerce équitable en Afrique laisse croire à une alternative dont les avantages pour les producteurs sont davantage théoriques dans une réalité parsemée d'embûches. La question du commerce équitable en Afrique ne peut être traitée sans aborder celle de la constitution d'un réseau de commerce équitable pour cette région, ce qui est déjà entamée. Nous nous intéresserons également à cet aspect en abordant l'arrimage entre les dimensions locales, nationales, régionales et Nord-Sud.

Déroulement de l'atelier :

La méthodologie de notre atelier repose sur la reconstitution de la chaîne de valeurs du commerce équitable en Afrique. Le panel de l'activité sera constitué d'un producteur africain, d'un membre du réseau COFTA et d'un représentant d'une organisation importatrice. Pour assurer une vision d'ensemble de la problématique, notre panel sera également constitué d'un consultant en commerce équitable et d'un représentant d'une organisation de développement international. Cette méthodologie nous permettra également de cerner les différentes caractéristiques régionales et continentales et de présenter des expériences concrètes afin de mieux circonscrire les processus visant à renforcer les liens entre les acteurs et à rendre les stratégies plus efficaces.

Questions :

- Quelles sont les perspectives réelles que le système équitable offre aux organisations africaines?
- Quels sont les principaux défis à surmonter pour l'intégration des organisations africaines au commerce équitable?
- Comment le commerce équitable africain peut-il tirer profit des différentes pratiques et expériences du commerce équitable à travers le monde pour permettre le développement local centré sur l'humain?

- Comment le commerce équitable africain peut-il tirer profit des dynamiques régionales et continentales en œuvre?
- Comment s'assurer que celles-ci servent le commerce équitable africain pour le bénéfice des producteurs africain et leur famille?

Résultats attendus :

- Montrer comment le commerce équitable africain peut profiter des différentes pratiques et expériences existantes du commerce équitable;
- Mettre en lumière les dynamiques régionales et continentales qui pourraient être à la base des nouvelles modalités d'insertion des organisations africains dans le réseau de commerce équitable;
- Faire connaître les diverses façons d'encourager le développement durable et de renforcer le marché local par le biais du commerce équitable;
- Encourager la réflexion visant l'amélioration des pratiques qui récupèrent la personne comme acteur central de l'économie;
- Mettre en lumière les différents défis à surmonter tout au long de la chaîne de valeur équitable en Afrique;
- Favoriser les échanges d'information et d'expériences entre les différents acteurs qui proposent des alternatives.

Partenaire de l'événement:

Cooperation for Fair Trade in Africa (COFTA)
International Fair Trade Association (IFAT)

Panélistes :

Pierre Johnson – Bridge Initiatives
Moctar Fall – Interface Trading
Carola Reintjes – IDEAS
Christine Gent – IFAT, Global Journey (à confirmer)
Joan Karanja - COFTA, Project Manager for Kenya (à confirmer)

Pour plus d'informations:

Véronique Bisaillon
Chaire de Responsabilité sociale et de Développement durable
Téléphone : (514) 987-3000 poste : 2108 Courriel : bisaillon.veronique@uqam.ca

Ana Isabel Otero
Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement durable
Téléphone : (514) 987-3000 poste : 7898 Courriel : otero_rance.ana_isabel@courrier.uqam.ca

SUSTAINABLE SOLUTIONS SERIES EDITION 2: SUSTAINABLE POLICIES

By Manfred Fussi and Annelies Hodge

In this second article of the new series for the Bulletin that began last month, we will discuss another exciting trend: sustainable policies. Around the world many forward looking politicians or organisations are supporting sustainability by creating policies that encourage smart choices. In the process they are supporting thousands of new companies in providing meaningful jobs and outputs, that improve the environment for the benefit of all whilst invigorating individuals and communities in the process. Although there are many policies that could be discussed, we have selected three of our favourites for this article concerning procurement, renewable energy and green investments.

Ethical or Green Purchasing Policies

Buying is voting! Increasingly we are seeing companies and governments influencing more responsible behaviour through ethical or green purchasing policies which favour more socially or environmentally responsible products or services. This year, for example, Viarail joined many other Canadian businesses in purchasing fair trade certified coffee for its customers, a trend seen overseas too in large European firms like Mobilkom. Governments are increasingly following suit. The EU has an ethical purchasing policy in place for its procurement, and many of its member states (from the UK to Spain and Austria) have ethical purchasing policies in place at the federal, provincial and/or municipal level. This trend can also be seen in Canada. In April this year the Policy on Green Procurement was adopted and applies to all federal departments and agencies subject to the Financial Administration Act. Its objective is to assist integrating environmental performance considerations into the procurement decision-making process. The initial phase targets five commodity areas (computers and IT hardware, imaging equipment such as printers and photocopying services, office supplies, fuels and lubricants, and furniture), and will expand to embrace other categories over the coming years. Certain Canadian municipalities are going further, taking social considerations into account in their purchases too. Following Black Diamond's policy, Vancouver brought in an ethical purchasing policy last year that applies to all clothing (ensuring that they are not fabricated in sweatshops) and agricultural products (which now require fair trade certification). Toronto adopted a similar policy shortly after Vancouver (although it only applies to garments and not agricultural products), and Ottawa is expected to

adopt a policy soon. Whilst Vancouver city actually budgeted for an increase in costs of \$285 500, in the end expenses actually fell by \$3 000, showing that despite the commonly held belief that incorporating social and environmental considerations into purchases is more expensive in the short-term it isn't always so!

Renewable Energy Feed-in Tariffs

Renewable energy feed-in tariffs, otherwise known as standard offer contracts, are renewable energy incentive programs that accelerate the use of renewable energy, creating new jobs and infrastructure investments whilst reducing pollution and dependence on fossil fuels. They guarantee a price for energy produced through renewable means that is fed back into the electricity grid by anyone including homeowners, businesses and commercial energy producers. In North America electricity contracts are usually awarded by requests for tender with the cheapest bids winning, however with renewable energy feed in contracts all renewable energy producers are guaranteed access to the electricity grid at a price set by the regulatory authority often for 20 years. This provides the contractual certainty needed to finance renewable energy projects. On the 1st of November the standard offer contract came into effect in Ontario, offering between 11 and 14.5 cents for wind, hydro and bio-electric energy and 42 cents for solar per kilowatt-hour up to 10 mega-watts (the residential retail price for electricity in Ontario is under \$0.06/kWh). It is based on a similar plan in effect in European countries like Spain and Germany, and is expected to create similar results including: a boom in renewable energy investments; the creation of thousands of jobs; and a reduction in pollution and fossil fuel dependency. More than 170 000 positions were created by 2005 under the German Renewable Energies Act (EEG) which came into effect in 2000, through the installation of thousands of solar, biomass, small hydro plants and wind turbines. Between 2004 and 2010 employment is set to increase by 109% just in Germany's photovoltaic sector alone, showing how sustainable policies can spark the growth of smart jobs and investments. In parallel, Germany is well on the way of phasing out its nuclear energy plants (which it claims involve irresponsible risks and highly problematic waste products which remain for millennia and cannot be reconciled with a

sustainable energy policy with responsibility to future generations), and reaching its goal to produce 20% of overall energy needs from renewable sources by 2020. One can only hope that the new Ontario policy (touted as the most progressive renewable energy policy in North America in over two decades), as well as the smaller pilot program in California and Washington state, are just the beginning of more visionary and sustainable energy investments in North America.

Green Research and Investment Funds

The purpose of green funds is to provide money upfront, in the form of grants or low-interest loans, to encourage projects that improve the quality of the environment and society. Such projects include feasibility studies, field tests, sustainability plans and capital projects that improve social and/or environmental performance. Green funds are a key element of Germany's sustainable development strategy, which allow the government to stimulate development and create jobs in key areas such as renewable energy, energy efficiency and old building refitting. Whilst many such Canadian funds were stopped when the Conservative government took power in Ottawa, one important fund supported by the federal government which began in Canada at the end of the last century called the Green Municipal Fund (GMF) is still alive and well. Specifically addressing the needs of municipal governments and their partners, its range of financial solutions, resources, expertise and services are important for municipal governments pursuing environmental infrastructure initiatives. To date more than 522 studies, field tests, plans and capital pro-

jects have been funded for a total of \$302 million, leveraging over \$1.9 billion of intelligent economic activity in communities across Canada. For financially strapped municipalities and other organisations, such funds encourage investments towards sustainability that would not otherwise be possible.

Websites for further information:

www.sustainablecommunities.fcm.ca/GMF/

www.pwgsc.gc.ca/greening/text/proc/pol_faq-e.html

<http://www.powerauthority.on.ca/sop/>

What you can do:

- If such policies do not exist in your area ask your relevant federal, provincial or local government representative why they are not, and what they are personally doing to encourage sustainable growth through sustainable policies.
- Support sustainable policies in any way you can, for example by spreading the word, taking advantage of them yourself, or by joining or creating a lobby group that encourages politicians to back such policies.
- Find out if an ethical or green purchasing policy exists in your workplace and if not, find a way to make it happen!

La CRSDD FÉLICITE ...

JULIEN BOUCHER, ALICE FRISER ET SOPHIE LÉVESQUE

Ces étudiants chercheurs sont tous récipiendaires de la bourse **FARE** pour l'année scolaire 2006-2007.

Toute l'équipe de la CRSDD les félicite pour cette distinction bien méritée!



APPEL À CONTRIBUTION

REPENSER LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES À TRAVERS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Appel à article

Appel en collaboration entre la
Revue Internationale de Psychosociologie Eska, Paris et
l'École des sciences de la gestion de
l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Sous la direction de Corinne GENDRON, Jacques IGALENS
et Christian BOURION,
avec la collaboration de Julie CLOUTIER
Date limite : fin avril 2007

Depuis déjà une quinzaine d'années, la responsabilité sociale interpelle les entreprises et leurs gestionnaires et commande une série d'innovations sociales dans tous leurs domaines d'influence. Nouveau compromis entre les attentes d'une société civile de plus en plus vigilante et des entreprises soucieuses de démontrer leur contribution sociale positive, la responsabilité sociale circonscrit de nouveaux domaines de performance, qu'il s'agisse de l'environnement ou du développement local, tout comme elle interroge la perspective dans laquelle s'envisagent les fonctions traditionnelles de l'organisation telle que la gestion des ressources humaines.

Les travaux faisant le lien entre responsabilité sociale et gestion des ressources humaines sont encore peu nombreux, et ce même si « les employés » ou « le monde du travail » correspond à un des quatre domaines clefs de la performance en matière de responsabilité sociale aux côtés de l'environnement, des consommateurs et de la société (ou communautés locales). Par ailleurs, plusieurs de ces travaux adoptent une approche utilitaire, c'est-à-dire qu'ils s'inscrivent dans une justification de la responsabilité sociale compte tenu de sa contribution potentielle à l'engagement des employés, à l'attractivité de la firme ou à la rétention de la main-d'oeuvre.

Nous souhaitons dans ce numéro aller au-delà de ces approches qui s'inscrivent dans la perspective traditionnelle de la gestion des ressources humaines en amorçant un questionnement enraciné dans les principes de RSE qui portent au premier plan l'intérêt général de la collectivité qui fournit la main-d'œuvre aux organisations productives. Plusieurs pratiques d'avant-garde chez les entreprises permettent d'esquisser les formes de ce questionnement au chapitre

1. de la gestion des compétences en contexte de changement organisationnel, de la sécurité d'emploi et de l'employabilité,
2. de la justice organisationnelle notamment en matière de rémunération,
3. de la santé et la sécurité au travail,
4. de la démocratisation en milieu de travail et enfin
5. de la diversité en emploi (en fonction du sexe, de l'origine ethnoculturelle, d'un handicap, etc.).

Nous nous intéressons donc aux pratiques de responsabilité sociale susceptibles d'incarner la responsabilité sociale compte tenu de leurs retombées tant sociales que psychologiques pour les salariées, mais aussi à celles visant l'intégration des individus et des populations marginalisées à la société, le renforcement du tissu social ainsi que la contribution à l'enrichissement collectif via les politiques d'emploi, de formation et de localisation. Quels sont les déterminants de telles pratiques ? Qu'est-ce qui les motive ? Sont-elles le fruit de luttes et de compromis sociaux, la mise en œuvre d'une vision dirigeante progressiste ou la clef d'un positionnement stratégique ? Comment ces pratiques innovantes se structurent-elles ? Et quels sont les impacts de ces pratiques sur les travailleurs et au sein des populations où ces entreprises sont implantées. Nous acceptons les contributions qui viendront alimenter cette réflexion, et dont le format respecte les normes suivantes :

Faire figurer sur la première page, outre vos nom et prénom, votre adresse postale, un petit texte présentant le ou les auteur(s), le titre en français, mais aussi en anglais, le résumé et les mots clés (pour recherche Internet sur le sujet) en anglais et en français. Le texte ne doit pas dépasser 50 000 signes, notes et bibliographies comprises.

Les fichiers attachés doivent être envoyés par courriel :

A: AGPAEDIT@wanadoo.fr

De: votre adresse e-mail

Sujet: Article pour le thème RSE-GRH RIP 31

Cc : bourion@univ-nancy2.fr, gaudreau.anne@uqam.ca,

Pièce jointe : votre article.

Conférence d'ouverture de l'atelier RSE¹

Par Gisèle Belem, étudiante au doctorat en sciences de l'environnement et assistante de recherche

L'objectif de cet atelier était de faire progresser, d'un point de vue conceptuel, les débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) autour d'un questionnement commun. Il s'agissait, pour les participants, de faire le point sur les tendances récentes de la RSE de part et d'autre de l'Atlantique et ainsi de déterminer les points de convergence ou de divergence entre les approches continentales de la RSE. Les conférences d'ouverture, données par James Post et Michel Capron, avaient donc pour objectif d'ouvrir le débat sur les perspectives américaines et européennes. Post a présenté l'évolution de la perception de la RSE qui est passée d'une approche éthique traditionnelle qui donnait lieu à une assimilation de la RSE à la philanthropie, à une approche plus large favorisant une intégration des préoccupations des parties prenantes. Pour Capron, une analyse comparative plus rigoureuse a permis de distinguer les valeurs sous-jacentes à chacune des perceptions de la RSE selon les continents.

La gouvernance comme responsabilité envers les parties prenantes

La conférence de James Post, au cours de la session d'ouverture du colloque, a lancé le débat sur la comparaison des conceptions de RSE en Amérique et en Europe.

En Amérique du Nord, et plus particulièrement aux États-Unis, la conception de la RSE est une question essentiellement de gouvernance qui comporte trois volets. Elle est, tout d'abord une théorie normative, puisqu'elle présente un idéal de relation entre diverses parties prenantes (« stakeholders ») auquel l'entreprise devrait aspirer. Ces parties prenantes sont notamment, la société, les clients, les partenaires, les actionnaires, le gouvernement, divers groupes d'intérêt et la corporation. Elle est également ancrée dans les pratiques des entreprises et les processus et moyens qu'elles prennent pour s'ajuster progressivement aux nouvelles exigences sociales et répondre aux revendications légitimes, mais parfois opposées, de leurs diverses parties prenantes. Elle est, finalement, une théorie morale en ce sens que la légitimité de l'institution, peu importe le secteur d'activité, dépend de sa « rectitude morale » en matière notamment de droits humains, de conditions de travail et d'environnement. Les scandales, les crises et les abus du marché ont contribué à façonner la conception actuelle de la RSE : les institutions doivent maintenant davantage rendre des comptes sur leurs activités.

Cet accent sur l'aspect normatif et de « rectitude

morale » de la RSE en Amérique du Nord contraste avec l'approche davantage politique à l'égard de la RSE dans certains pays européens, notamment en France. L'intervention de Michel Capron viendra justement éclairer les distinctions manifestes qui existent entre les approches anglo-saxonne et européenne de la RSE. Post suggère toutefois que, peu importe le continent, les discussions relatives à la RSE doivent s'articuler à partir des trois questions clés suivantes, qui sont, à son avis, parmi les plus cruciales sur ce sujet :

1. **Envers qui** la corporation (ou entité publique) est-elle responsable?
2. **De quoi** cette entité/corporation est-elle responsable?
3. **Comment** pouvons-nous **évaluer** les progrès réalisés à ce sujet et la « performance » sociale? Comment peut-on savoir si l'institution a réussi le « test » de la légitimité sociale?

La vision traditionnelle de gouvernance selon laquelle la propriété accordait à son détenteur le droit de l'utiliser comme il le voulait est, selon Post, dépassée, même si elle perdure dans l'esprit de plusieurs dirigeants et dans le système légal en place. Le souci actuel de RSE s'explique par le fait que les entreprises doivent composer avec de nouvelles réalités. À titre d'exemple, leurs actifs se composent dorénavant d'une part importante d'actifs intangibles, dont leur réputation, la propriété intellectuelle, la marque et le « capital humain ». La qualité des relations entretenues avec leurs divers partenaires et les autres parties prenantes constitue également un actif intangible important. Tous ces intangibles comptent maintenant pour beaucoup dans la valeur financière de l'organisation. Or, la légitimité accordée à l'organisation, qui influence tant la valeur de sa marque, la qualité de ses relations et sa réputation, est dorénavant tributaire non seulement de leurs avoirs et de leurs activités économiques, mais aussi de la façon dont elles s'acquittent de leurs responsabilités envers leurs différentes parties prenantes et des relations qu'elles entretiennent avec ceux-ci.

En ce sens, la RSE en Amérique du Nord, et plus particulièrement aux États-Unis, se situe présentement à la croisée des chemins. D'une vision axée sur la philanthropie en marge des affaires, elle passe maintenant à un nouveau modèle insistant sur la nécessité d'intégrer les préoccupations RSE dans le fonctionnement de l'organisation, par

exemple en matière d'approvisionnement et de sous-traitance. Les entreprises les plus respectées sont celles qui réussissent une telle intégration, tout en demeurant rentables et concurrentielles, tel Johnson & Johnson, General Electric et Proctor & Gamble. Post nous met toutefois en garde quant aux apparences. Comme le démontre le cas récent de Hewlett-Packard, où la direction eut accès aux dossiers d'appels téléphoniques des membres du conseil, de certains employés et même de journalistes au moyen de manœuvres douteuses. Ainsi, même les entreprises reconnues comme ayant des standards de comportement élevés peuvent parfois manquer à des attentes sociales fondamentales.

Certains théoriciens proposent même un troisième modèle de RSE basé sur la redéfinition de la corporation du 21^e siècle en fonction de principes tels l'intérêt public, la distribution plus équitable de leur richesse, la durabilité, la transparence, la participation et la responsabilisation. Ce type d'approche de la RSE, s'il peut sembler avant-gardiste, rejoint le modèle européen qui appréhende la responsabilité sociale comme une contribution des entreprises à la mise en œuvre du développement durable.

La RSE comme objet politique en Europe et objet éthique en Amérique

Michel Capron a adopté une approche résolument comparative des approches de la RSE en Amérique du Nord et en Europe. Selon Capron, la RSE en Europe se situe au sein d'un questionnement sur la durabilité et le bien commun tandis que dans la perspective américaine, elle serait essentiellement éthique. À titre d'exemple, deux textes institutionnels publiés par l'Union européenne sur la RSE, ne font pas mention de l'éthique; de même, il n'est pas fait référence au développement durable dans le discours managérial aux États-Unis. Cette différence se fonde sur les distinctions qui affectent les systèmes de valeurs, les institutions, et l'histoire économique et sociale des deux ensembles de pays. Des distinctions significatives peuvent en effet être faites sur les thèmes suivants :

l'individu et la société : alors qu'aux États-Unis, l'individu agit en fonction de son intérêt, aspire à la liberté et est méfiant à l'égard de l'État perçu comme un instrument de coercition, en Europe, il représente plutôt, un être social subordonné à la société et pris dans un enchevêtrement de responsabilités sociales et collectives

le conflit et le consensus sont évités dans le contexte anglo-saxon, perçus comme des dysfonctionnements alors que la culture européenne la considère comme un moteur de progrès.

la liberté et la responsabilité : la perception de ceux-ci est à mettre en lien avec la place occupée par l'individu dans la société. Ainsi, en Amérique, l'individualisme méthodologique est à l'œuvre alors que l'indi-

vidu qui aspire à la liberté est responsable et ne réclame pas de protection. En Europe par contre, l'approche holistique donne une place primordiale à l'État de telle sorte que l'accent est mis sur la responsabilité collective qui porte sur les risques que l'on fait courir à la collectivité. En plus de la répartition de la richesse, l'enjeu devient également celui de la répartition du risque. Le politique doit donc veiller à ce que toutes les actions respectent le principe de responsabilité. Dans ces conditions, le développement durable repose sur 2 grands principes : précaution et responsabilité et la précaution fait en sorte que la responsabilité devient préventive plutôt que rétrospective.

le bien commun et l'intérêt général : compte tenu de ces approches, individualiste d'un côté et collectiviste de l'autre, l'intérêt général est obtenu de façon naturelle grâce aux forces du marché dans la perspective américaine tandis qu'il représente une construction politique qui nécessite un débat dans le contexte européen. Dans ce dernier cas, c'est à l'État de définir l'intérêt général à travers des débats politiques permettant de définir des projets collectifs.

Dans le contexte américain, **la solidarité** est ainsi assimilée à la bienfaisance réparatrice qui est le corollaire du principe de responsabilité individuelle et sert à corriger les défaillances du système et les inégalités. En Europe par contre, on observe une prédominance des réseaux et de la solidarité.

Compte tenu de ces différences, **la justice et l'égalité** sont perçues différemment ; aux États-Unis, c'est l'épanouissement individuel qui est favorisé alors que la perspective européenne, dans un cadre de développement durable, cherche à réduire les inégalités.

Avec de telles valeurs en arrière-plan, les perceptions de la RSE selon ces deux cultures ne peuvent être que divergentes. Ainsi, pour la perspective anglo-saxonne essentiellement contractualiste, l'entreprise est un nœud de contrats dont les effets négatifs éventuels sont réparés par des activités caritatives et philanthropiques. Elle est assimilée à un être moral dont le comportement balance entre le vice et la vertu. La RSE s'assimile alors à une production privée de politiques publiques et se manifeste par la création de fondations philanthropiques. En Europe par contre, l'approche institutionnaliste présente l'entreprise comme une institution sociale ayant pour objet de réaliser des fonctions sociales au bénéfice de la communauté ou de l'État. Elle est perçue comme une unité poli-

tique et un lieu de pouvoir non réductible à un comportement individuel. Dans ces conditions, la RSE n'est pas individuelle mais collective. Elle doit dépasser les obligations légales et contractuelles, mais ne saurait se réduire à l'expression de la compassion charitable. Elle doit pénétrer le système de management des entreprises. Selon cette perspective, la légitimité de l'entreprise en Europe passe par la délibération et la participation alors qu'elle se présente comme une prise en compte des parties prenantes dans le modèle américain. Cependant, on assiste à un rapprochement des approches américaine et européenne avec l'adoption de l'approche des parties prenantes en Grande-Bretagne, ce qui fait émerger des interrogations sur l'objectif de développement durable qui a donné naissance à la RSE dans le contexte européen. Ce rapprochement des deux compréhensions ne représente pas un compromis entre les deux approches, mais plutôt un déploiement de l'approche anglo-saxonne des parties prenantes en Europe. Pour un rapprochement conceptuel effectif, Capron propose de se pencher sur les questionnements suivants :

- N'a-t-on pas trop focalisé la recherche sur la RSE sur les entités économiques en oubliant leur contexte d'évolution : le contexte capitaliste ?
- Doit-on parler de responsabilité sociale des entreprises ou de l'entreprise?
- Satisfaire les intérêts des parties prenantes permet-il de satisfaire les biens communs globaux?

Conclusion

Ces questions n'ont pas pour objet de mener à une définition unique de la RSE mais visent à ouvrir une discussion permettant d'établir des passerelles entre les deux visions de la RSE. Comme le montre Capron, ces passerelles sont en train d'être établies avec l'adoption progressive de l'approche des parties prenantes dans le cadre européen. Cependant, beaucoup reste à faire car en dehors de la Grande-Bretagne, les valeurs sociales promue par chacune des sociétés mais également des cadres d'analyse utilisés par les chercheurs dans le but de conceptualiser la RSE divergent fortement. Les deux présentations d'ouverture ont l'avantage de camper le décor pour la suite des discussions.

¹ La conférence d'ouverture de l'atelier RSE s'est déroulée le 12 octobre 2006 à l'université du Québec à Montréal.

Références

James E. Post. 2006. "Governance as stakeholder responsibility" Atelier de Montréal sur la RSE, 12-15 Octobre 2006.

Michel Capron. 2006. « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique » ; Atelier de Montréal sur la RSE, 12-15 Octobre 2006.

<p>Présenté par Insight Information</p> <h1>DÉVELOPPEMENT DURABLE : SLOGAN OU RÉALITÉ ?</h1> <p>Toutes les règles auxquelles vous devez vous conformer</p>	<p>Tarifs spéciaux avant le 10 novembre</p> <p>À ne pas manquer ! Atelier de travail facultatif</p> <p>Mercredi, le 31 janvier 2007</p> <p><i>L'ABC d'une implantation efficace d'une démarche de développement durable dans votre entreprise</i></p>	<h2>QUI DEVRAIENT Y ASSISTER</h2> <ul style="list-style-type: none"> • Présidents, vice-présidents et directeurs de l'environnement et du développement durable au sein d'entreprises • Directeurs ou vice-présidents environnement et développement durable • Directeurs ou vice-présidents environnement et santé sécurité • Représentants fédéraux, provinciaux et municipaux • Responsables de la mise en place de politiques de développement durable • Directeurs financiers dans les institutions financières • Avocats œuvrant en droit de l'environnement et en droit municipal • Conseillers juridiques d'entreprise • Professeurs et enseignants en environnement et titulaires de Chaires • Consultants • Propriétaires de terrains industriels et commerciaux • Responsables de la mise en œuvre de fonds verts • Autres intervenants en développement durable • Courtiers en valeurs mobilières
<p>Les 29 et 30 janvier 2007 Hôtel InterContinental Montréal</p> <p>Près d'un an après l'adoption de la <i>Loi québécoise sur le développement durable</i>, des représentants gouvernementaux de premier plan et des experts du domaine vous donneront des outils efficaces pour faire face aux principaux problèmes d'application de cette loi, en plus de vous fournir des stratégies afin de mettre en place un plan d'action au sein de votre entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La « stratégie gouvernementale de développement durable » : où en sommes-nous ? • Comment éviter les embûches lors de la mise en place de politiques de développement durable ? • Investissement responsable et responsabilité sociale des entreprises : êtes-vous concernées ? • Municipalités et développement durable : responsabilité et mise en œuvre • Fonds du développement durable pour l'innovation et le rendement : est-ce possible ? <p><i>Et bien d'autres...</i></p>	<p>SOUS LA PRÉSIDENTIE DE M^{re} Hélène Lauzon Associée Lavery, de Billy, S.E.N.C.R.L.</p> <p>ALLOUCTIONS SPÉCIALES Mise en œuvre du développement durable au Québec : quelques leçons à retenir</p> <p>M^{re} Marc Turgeon Président Regroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ)</p> <p>Le développement durable : une norme incontournable pour les entreprises</p> <p>Françoise Bertrand Présidente-directrice générale Fédération des chambres de commerce du Québec</p>	<p>AVEC LA COLLABORATION DE</p>  <p>INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT ! Par téléphone : 1 888 777-1707 Par télécopieur : 1 866 777-1292 ou par Internet : www.insightinfo.com</p>

Compte rendu de la conférence *Entreprise et développement durable : Internaliser le développement* Unisféra—Montréal, 21 et 22 novembre 2006.

Par Annelies Hodge, Haykel Najlaoui, Ana Isabel Otero et Lovasoa Ramboarisata

Organisée par Unisféra et présidée par Me Pierre-Marc Johnson, la seconde édition de la conférence *Entreprise et développement durable : Internaliser le développement durable*, a eu lieu à Montréal les 21 et 22 novembre 2006. Cette conférence a permis de faire le point sur l'intégration des principes du développement durable par l'entreprise, plus précisément quant à sa stratégie, ses finances, ses ressources humaines, la gestion de ses approvisionnements, de ses opérations et de ses projets ainsi qu'en ce qui concerne ses départements de communications et de marketing. De plus, des représentants de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et de l'Organisation des États américains (OÉA) étaient présents et ont traité du contexte international dans lequel s'insèrent les aspects corporatifs et organisationnels du développement durable.

La raison d'être de cet événement était de montrer comment les entreprises les plus innovatrices sont passées de la parole aux actes et ont traduit le concept de développement durable en valeur ajoutée pour leur organisation, à l'aube du vingtième anniversaire de ce concept. Nous présenterons dans ce document les idées principales issues de cette conférence¹. Ce document fait le tour des idées principales issues dans le cadre de cette conférence, présentées selon le programme original d'Unisféra. La première partie présente la *Loi sur le développement durable*, qui est à la base des politiques environnementales au Québec. Ensuite, *Les aspects stratégiques et financiers de la gestion durable* montrent les visions convergentes des diverses entreprises. Dans la section portant sur *L'opérationnalisation du développement durable*, l'accent est mis sur la question centrale de la conférence, soit l'internationalisation du développement durable au sein des entreprises. La séance suivante a porté sur *La gestion des relations avec les parties prenantes* et a montré que l'évolution actuelle concernant le rôle de l'entreprise oblige à tenir compte des nouveaux acteurs. Au cours de la séance sur *Les développements récents à l'échelon international*, les panélistes ont présenté plusieurs aspects à l'échelle internationale qui ont une influence sur le développement durable et le développement des entreprises. Le Panel « Planétaire », pour sa part, a exposé plusieurs scénarios émanant de la gestion des gaz à effet de serre. La séance sur *L'intégration des considérations économiques, sociales et environnementales dans la planification des projets* a montré l'intégration du développe-

ment durable comme une façon de réaliser des projets soutenables tout au long du cycle de vie. Finalement, le *Débat Journal Les Affaires : Est-ce qu'une entreprise se doit d'investir dans le développement durable et la responsabilité sociale ?* a fait le tour des différentes visions portant sur le rôle de l'entreprise à ce propos.

La loi sur le développement durable : une nouvelle façon d'agir et de réaliser le développement

Le Québec cherche à se positionner comme un leader en matière de développement durable tout en étant économiquement efficace et concurrentiel. La loi québécoise sur le développement durable du Québec s'inscrit dans le Plan de développement durable du Québec et cherche à moderniser l'État, faire du Québec un pays ouvert sur le monde, améliorer le bien être de la population, et assurer la prospérité économique. Son noyau dur est fait de seize principes que s'est donnée l'Administration publique pour guider la prise de décision et assurer un processus d'amélioration continue.

La *Loi sur le développement durable* définit le développement durable comme étant : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités du développement ». Cette définition remet en question la façon habituelle de faire les choses qui devrait davantage se baser sur la concertation et la consultation.

La *Loi sur le développement durable* constitue une véritable innovation en la matière parce qu'elle est consensuelle, structurante et engageante. Consensuelle, parce qu'elle est issue d'une consultation nationale. Structurante, parce qu'elle définit une base commune pour l'action, soit la définition du développement durable, les principes, les obligations et les objectifs. Engageante, parce qu'elle engage dans un premier temps le gouvernement par un méca-

nisme de reddition de comptes basé sur les résultats comparés aux objectifs. Le Plan québécois sur les changements climatiques est un exemple de la volonté politique de mettre en place un véritable programme d'action. Le défi est de taille. L'Administration publique est face à une double intégration, celle des dimensions environnementale, sociale et économique, et celle des seize principes.

En ce qui concerne les entreprises, l'approche du gouvernement se veut rassurante autant qu'elle est porteuse d'un message de responsabilisation. La loi s'appliquera d'abord aux entreprises publiques telles que la SAQ, Hydro-Québec, etc., et touchera progressivement les entreprises privées « qui sont souvent plus en avance que le gouvernement », selon Monsieur Gaudreau, sous-ministre adjoint au Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs.

Les aspects stratégiques et financiers de la gestion durable

La première séance de la conférence a porté sur les aspects stratégiques de la gestion durable. Les présentations se sont appliquées à différents niveaux (international, national, provincial, municipal et organisationnel). Celles-ci ont convergé sur l'importance des partenariats et de la concertation, la nécessité du suivi de la stratégie (utilisation d'indicateurs) et la possibilité de réduire à la fois les coûts économiques, environnementaux et sociaux avec les bonnes stratégies.

La présentation de Chantal Gagnon, Directrice de l'environnement au service des infrastructures, transport et environnement de la Ville de Montréal, a porté sur l'importance du concept de collectivité dans la démarche de la Ville. Le but était de faire référence à la multiplicité des partenaires impliqués depuis l'élaboration du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* jusqu'à sa mise en œuvre actuelle. Il s'agit d'une expérience où les objectifs de développement durable forcent la collaboration des acteurs habitués à travailler en silo et à changer leur façon de faire. La deuxième phase du Plan, débutant en 2007, permettra de faire le suivi des résultats.

L'efficacité énergétique au Québec : Comment une idée « irréaliste » est-elle devenue réalité?, tel était l'intitulé de l'intervention de Philippe Dunsky, président de Dunsky expertise en énergie. L'allocation était axée sur les avantages de la stratégie combinant l'efficacité énergétique et l'énergie éolienne, en termes de croissance de production et d'économies des frais énergétiques. Cette stratégie est présentée comme une alternative à la filière thermique pour la production de « négawatts ». La notion de « négawatt » découle

de la conviction que, d'une part, le premier défi en gestion énergétique est la recherche d'efficacité, et d'autre part, la demande d'énergie peut être modulée puisque les consommateurs demandent des services énergétiques et non de l'énergie. Dans ce contexte, depuis 2004, Hydro-Québec a quadruplé ses objectifs d'économie d'énergie et est passée du 29^e au 11^e rang en matière d'investissements en efficacité énergétique en Amérique du Nord.

À la fin de cette séance, les facteurs contextuels motivant les entreprises à divulguer de l'information de nature environnementale ont été présentés en trois temps par Andrée-Claude Bérubé, Avocate chez McCarthy, Tétrault. L'intervenante a d'abord exposé les différents types de facteurs qui incitent les entreprises en général à la transparence, dont les facteurs légaux et ceux qui favorisent les bonnes pratiques (par exemple, la publication de la classification des meilleurs rapports non financiers). Elle s'est ensuite attardée sur les facteurs ayant force légale spécifiquement au Québec, dont ceux qui s'appliquent à l'ensemble des entreprises et ceux qui sont spécifiques aux entreprises publiques. Elle a enfin parlé des outils dont peuvent se doter les entreprises afin de remplir leurs obligations de divulgation ou de favoriser leur transparence en matière d'information environnementale.

L'opérationnalisation du développement durable

À travers plusieurs cas bien choisis on a appris des expériences de plusieurs entreprises afin d'internaliser le développement durable. Ainsi, les cas présentés qui, dans l'ensemble prennent pour acquis l'approche intégrative des trois dimensions du développement durable, abordent les vecteurs, la mise en œuvre et les outils de suivi des stratégies de développement durable au sein des entreprises, de même que les obstacles à surmonter.

Assujettie à la nouvelle Loi sur le développement durable, *Hydro-Québec* cherche à faire preuve de leadership en la matière. L'entreprise d'État devra élaborer un plan d'action qui s'inscrit dans ses orientations stratégiques et proposer, d'ici un an, ses indicateurs de développement durable. C'est dans cette perspective que Hydro-Québec a réalisé une étude sur sa gestion du développement durable. Prenant une approche qui questionne à l'interne un ensemble de réseau de partenaires, cette entreprise a analysé ses forces et ses faiblesses en se basant sur la grille d'analyse de l'entreprise *Stratos*. Selon *Hydro-Québec*, et à la lumière de son étude sur le développement durable, assurer une meilleure gestion de la durabilité se résume en trois points : faire du développement durable le fil conducteur entre ses principales orientations stratégiques ; assurer une collaboration mutuellement profitable pour ses parties prenantes ; et

mettre un accent particulier sur la transparence et la qualité de sa communication au sein d'un plan d'actions réalisables.

Le cas du *Zoo de Granby* a pour objectif de démontrer que les préoccupations environnementales et les actions de préservation et de réduction de la consommation des ressources environnementales sont rentables dans une PME. Il y a trois ans, le Zoo de Granby, qui se veut une institution zoologique et de conservation reconnue ainsi qu'un site touristique de premier choix dans l'Est du Canada, a commencé à investir dans des mesures environnementales. Il s'agit de poser des gestes concrets pour préserver l'environnement relativement à toutes ses sphères d'activité. Ce changement coïncidait avec le démarrage d'un grand projet de modernisation des installations du Zoo, ce qui a permis de mettre en place de nouvelles technologies plus efficaces et des nouvelles façons de faire. Le virage vert du Zoo a engendré des retombées économiques directes et indirectes sur l'entreprise et la ville de Granby. À titre d'exemple, les résultats de réduction de la consommation de l'eau et de l'énergie sont spectaculaires. En ce qui concerne l'eau, la réduction de 70% en deux ans dépasse largement les objectifs fixés dans la première étape de diagnostic. Quant aux actions de réduction de la consommation énergétique, elles ont permis de faire des économies de 1000 \$ par mois d'hiver.

En ce qui concerne la coopérative *Mountain Equipment CO-OP* (MEC), son cas est révélateur non seulement par rapport au discours de la coopérative, mais également en ce qui concerne la mise en place d'une organisation interne consacrée à l'opérationnalisation du développement durable. Quant à sa vision du développement durable, elle se structure en trois principes interdépendants : la planète a une capacité de peuplement limitée et nous sommes tous dépendants d'une biosphère saine et fonctionnelle ; les besoins personnels sont mieux comblés au sein de communautés caractérisées par la vitalité et l'entraide et enfin, une économie juste dépend d'une société équitable et d'une planète en santé. Sur le plan organisationnel, MEC s'est dotée d'une équipe dédiée au développement durable. La réussite de son programme est tributaire de facteurs dont la reconnaissance de la RSE, la compréhension de la clientèle cible, l'authenticité, la reconnaissance des faiblesses, la communication et la persévérance.

Pour sa part, la stratégie d'internalisation du développement durable de l'entreprise *Purolator Courier Ltd.*, montre sa prise de conscience des impacts environnementaux de ses activités. Compte tenu de son leadership dans le secteur du courrier (au premier rang en termes de parts de marché et par conséquent, de la quantité de gaz à effet de serre générée par sa flotte), l'entreprise a décidé de rele-

ver le défi de « verdissement » (*greening challenge*) en se dotant de véhicules hybrides. Ayant commencé en 2002, cette initiative n'a pas tardé à produire des résultats, non seulement en termes de réduction d'émissions de gaz à effet de serre mais aussi en termes d'implication des employés et des cadres de l'entreprise.

Représentant l'*Association de l'aluminium du Canada*, qui rassemble Alcan, Alcoa et Alouette, le panéliste suivant a insisté sur l'importance de l'utilisation des indicateurs de développement durable dans le secteur de l'aluminerie. Adoptant la définition du développement durable du Rapport Brundtland et relevant les particularités du Québec avec sa Loi 118, cette présentation a évoqué les défis qui s'imposent aux entreprises de ce secteur. Ces défis tiennent compte d'une part, des extrants incluant des émissions et des rejets dans l'environnement tout au long du cycle de vie de l'aluminium, et d'autre part, de la difficulté à justifier les initiatives en faveur du développement durable en fonction des paramètres du retour sur l'investissement. Les indicateurs deviennent alors nécessaires pour situer l'entreprise dans sa démarche de création de valeur à travers sa performance en matière de développement durable.

La dernière présentation de cette séance a été consacrée aux petites et moyennes entreprises (PME) engagées dans une démarche de développement durable et de responsabilité sociale. Il faut noter que les PME font face à des difficultés spécifiques en ce qui concerne la mise en œuvre de leur stratégie de développement durable dont le manque d'outils de sensibilisation ainsi que les coûts et les manques de ressources humaines). Toutefois, celles-ci possèdent des valeurs sociales et environnementales particulières aux PME (les propriétaires et les employés de ce genre d'entreprise étant plus sensibles à ces questions) qui constituent des incitatifs en faveur de la responsabilité sociale. Le site d'*E-thiquette* a été créé justement dans le but d'offrir un espace pour ces PME particulières, soit celles qui proposent de plus un axe stratégique basé sur le développement durable. Lors de cette présentation, une idée qui résume l'ensemble des présentations a été avancée: « l'entreprise socialement responsable existe pour créer des avantages commerciaux, environnementaux et sociaux ».

La relation avec les parties prenantes

Cette séance a montré que l'évolution actuelle concernant le rôle de l'entreprise oblige à tenir compte des parties prenantes. En effet, selon Jason Potts, de l'Institut international du développement durable, l'analyse de ces acteurs est de plus en plus pertinente en raison des effets

que les actions des entreprises produisent autant sur la société que sur l'environnement. Au cours des vingt dernières années, il y a eu une augmentation importante de standards de pratiques durables impliquant les parties prenantes. La crédibilité croissante et la sophistication de ces standards offrent aux entreprises une série d'outils « externes » visant à accomplir les objectifs de la responsabilité sociale de l'entreprise et les pratiques à long terme. Cela permettra de prendre en considération l'efficacité, d'utiliser moins de ressources et d'aboutir à une situation où toutes les parties sont gagnantes. Or, puisque les entreprises doivent également assumer des coûts de mise en place des nouvelles pratiques de la RSE, ces dernières doivent s'insérer dans le marché. L'approche des parties prenantes devient un bon outil pour ce faire. Malgré les obstacles à surmonter, notamment en raison de la multiplication d'acteurs tout au long de la chaîne de valeurs, les opportunités sont croissantes.

Dans un tel contexte, si une entreprise vise à améliorer sa performance sociale, elle doit avoir une mission de développement durable, comprise comme un système où l'environnement est une condition, l'économie un moyen et le social un but. Si l'entreprise a une telle mission, sa performance sociale et environnementale va s'améliorer. Pour ce faire, l'analyse du cycle de vie, présentée par Catherine Benoit, Associée de recherche affiliée au CIRAIQ et à l'UQAM, devient un outil important car il prend en considération les caractéristiques de production dans tout le processus. Cela permet également de mesurer l'impact total lors de la production.

Un bon exemple de l'approche des parties prenantes est l'entente entre l'entreprise *Polaris Minerals Corporation* et la Première Nation 'Namgis. La première était représentée par Marco Romero, Président et Chef de la direction et la seconde par le Chef Bill Cranmer. Polaris, dès le début, a inclus les groupes autochtones dans son projet sur la base de la communication, le dialogue et le respect. Ainsi, les deux parties sont gagnantes : Polaris a l'approbation des groupes locaux pour réaliser ses activités minières et acquiert des connaissances de ces groupes, et les groupes autochtones apprennent des métiers nouveaux et s'impliquent comme partenaires dans un processus industriel qui leur offre des retombées. Puisque Polaris se consacre à l'extraction de sable et du gravier, matériaux de base du ciment (le deuxième matériel de base exporté après le pétrole), les possibilités économiques de ses projets sont vastes. D'autre part, soucieux de l'environnement, les membres de Polaris ont mis en place une série de mécanismes visant à protéger les ressources naturelles locales et à minimiser les impacts écologiques. Ainsi, les aspects sociaux et environnementaux peuvent être intégrés dans un projet économiquement réussi.

Les développements récents à l'échelon international

Cette session a souligné trois aspects récents à l'échelle internationale qui ont une influence sur le développement durable et les développements des entreprises : la régulation commerciale au sein de l'OMC, la responsabilité sociale des entreprises, et l'énergie renouvelable.

Selon Jean Pasquero, Professeur titulaire de l'École des sciences de la gestion, à l'UQAM, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une nouveauté sur la scène internationale. Née aux États-Unis à partir des années 1950, la RSE est un « ensemble d'obligations, légalement requises ou volontairement choisies, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ». Dans le contexte actuel, plusieurs tendances et pratiques se développent partout dans le monde et pointent toutes dans la même direction : la RSE est une pratique de gestion intégratrice, qui se place désormais au centre entre le marché, la loi, la société civile, les codes de conduite internationaux et l'imitation inter organisationnelle. En ce sens, le RSE représente non seulement une nouvelle façon de coordonner les activités des différents acteurs de l'univers socio-économique, mais aussi une nouvelle façon de conceptualiser la gestion pour se rapprocher du développement durable.

Par ailleurs, la plupart des acteurs commerciaux se sentent de plus en plus concernés par le développement durable et par les pratiques émergentes de la RSE. Preuve de cela est l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En effet, Gabrielle Marceau, conseillère au Cabinet du Directeur général de l'OMC, a signalé que, même si cette institution est souvent considérée comme un organisme qui entrave le développement durable, celui-ci y est inscrit dans son préambule. De plus, elle fait des références explicites aux dimensions environnementales et les traite comme des mesures permettant la conservation des ressources naturelles, ce qui n'était pas le cas dans le *General Agreement of Tariffs and Trade* (GATT). L'OMC permet également aux pays de faire des distinctions basées sur les méthodes de production et d'avancer ainsi leurs préoccupations environnementales. Un pays membre de l'OMC peut ainsi contourner les règles du libre échange afin de protéger une ressource naturelle.

En outre, Mark Lambrides, chargé de projet de la Division de changement climatique et d'énergie de l'OAS, a mentionné qu'au niveau régional, soit dans le cadre de l'Organisation des nations américaines (OAS), il existe d'autres enjeux importants. Tel est le cas de la génération

de l'énergie. Même si le carbone et le pétrole sont toujours les sources d'énergie favorisées, l'énergie renouvelable est en croissance au niveau international. Les Amériques ne doivent pas faire l'exception et doivent s'attarder à la mise en place de sources d'énergie renouvelable qui s'accroissent en fonction de la croissance démographique. Pour ce faire, un fort partenariat public-privé s'avère nécessaire, ainsi que des conditions favorables dans le marché. Dans ce contexte, les gouvernements doivent créer un cadre légal encourageant l'investissement et réduire les risques pour l'entreprise.

La gestion des gaz à effet de serre

Les trois « points chauds » concernant la protection de l'environnement au Canada ont été soulevés dans le cadre de cette séance : la protection des océans, la protection des forêts et le changement climatique. Le dernier point est le plus élué dans le cadre des politiques environnementales canadiennes, tel que mentionné par Lorne Johnson, Directeur du WWF à Ottawa. Il semble que le manque de leadership canadien concernant le changement climatique mène à l'immobilité concernant les activités de pression (ou de « lobby ») auprès le gouvernement. Preuve de cela est l'échec constant de la Loi canadienne sur la qualité de l'air (*Clean Air Act*). En réalité, le Canada a déjà les outils et l'information nécessaires pour mettre en place des mesures contre le changement climatique, mais il existe deux obstacles qui sont à la base de cette impasse. D'une part, apparemment le Canada ne voit pas le besoin de limiter la production en raison de son vaste territoire et de ses ressources qui semblent inépuisables. De l'autre, il existe très peu d'entreprises ayant la volonté de prendre la parole et se prononcer. Finalement, les entreprises n'ont pas encore un cadre légal qui les encourage à agir. Ce vide juridique a des effets négatifs puisqu'il est coûteux pour les entreprises d'investir dans le virage vers la minimisation des émissions alors que le retour sur investissement n'est pas immédiat. Dans ce sens, il manque un signe clair provenant du gouvernement qui montrera que la réduction des gaz à effet de serre est une priorité à respecter.

Il existe, par contre, un scénario plus optimiste concernant les possibilités de croissance économique et de réduction des gaz à effet de serre au Canada. La table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, représentée par Manon Laporte, a commandé une étude visant à évaluer les moyens disponibles pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de 60% par rapport aux niveaux actuels. C'est le premier examen détaillé de ce qui pourrait signifier un avenir à faible niveau de carbone pour le Canada. Le constat est que le Canada peut effectivement réussir à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et augmenter autant sa productivité que sa compétitivité. Toutefois, il faut commencer à agir immédiatement. C'est le cas d'Alcan, qui a mis

sur pied une série d'actions pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre dès 1990, tel que signalé par Daniel Gagnier, son Vice-président principal. Son message principal est que la compétitivité est compatible avec l'environnement et l'amélioration des conditions de vie des employés et des communautés. Or, un facteur déterminant a été la volonté du gouvernement de négocier un protocole d'entente exécutoire avec l'industrie de l'aluminium. Ce protocole établit les objectifs de réduction qui devraient par la suite être vérifiés par des tiers. La réussite d'Alcan montre que la réduction de gaz à effet de serre est compatible avec la réussite économique. Ce cas montre que même si on entreprend des transformations volontaires, l'encadrement de la part du gouvernement est nécessaire.

L'intégration des considérations économiques, sociales et environnementales dans la planification des projets

Cette séance portait sur l'intégration du développement durable dans la planification et la mise en place des projets. Elle essaye de montrer que l'intégration du développement durable n'est pas une dernière retouche qu'on apporte à un projet, mais plutôt une façon de réaliser le projet tout au long de son cycle de vie. Deux organismes qui opèrent à l'amont ont été invités pour nous faire part de leurs missions : l'Agence des partenariats public-privé du Québec et le Bureau des Audiences Publiques sur l'Environnement (BAPE).

Créée en 2005, l'Agence des partenariats public-privé a pour rôle de conseiller le gouvernement sur toute question relative à ce type de partenariat. La présentation de son Président Directeur Général, Pierre Lefebvre, a eu pour objectif de démontrer comment l'approche de l'Agence sert mieux le développement durable que l'approche dite conventionnelle. En effet, caractérisée par la segmentation du projet en plusieurs éléments et par une emphase sur le début de la construction et sur l'effectif humain au détriment de l'entretien de l'infrastructure, l'approche conventionnelle focalise sur la phase de la construction et non pas sur le cycle de vie de l'ouvrage. Il s'agit souvent d'une annonce de mise en place de projet avant même qu'une analyse approfondie ait été effectuée. Lorsque l'analyse annonce le vrai coût, la taille du projet sera réduite ou la qualité sera moindre. Par contre, un partenariat public-privé est un contrat à long terme par lequel un organisme public associe une entreprise du secteur privé à la conception, la réalisation et à l'exploitation d'un ouvrage public.

En ce qui concerne le BAPE, un organisme pion-

nier en matière d'intégration des préoccupations environnementales dans les projets soumis à l'examen public, sa mission est d'informer et consulter la population sur toute question environnementale que lui confie le Ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Il permet aux communautés locales, dans le cadre de la Loi sur la qualité de l'environnement, de débattre d'un projet, d'en revoir certains aspects et de le modifier afin de réduire ses impacts sur l'environnement et la communauté. La notion de l'environnement retenue par le BAPE ne concerne pas seulement les aspects environnementaux, mais porte également sur les dimensions sociales, économiques, culturelles, etc.

Les meilleures pratiques du développement durable émanent en effet d'un questionnement du projet quant à l'intégration des aspects environnementaux, économiques et sociaux. Le BAPE entend par intégration la façon avec laquelle la valeur ajoutée est répartie considérant qu'un « projet dans son ensemble comporte une valeur ajoutée écologiquement, économiquement et socialement parlant, étant compris qu'une telle valeur ajoutée est rarement répartie de façon égale et simultanément sur ces trois plans ».

Débat Journal Les Affaires : Est-ce qu'une entreprise se doit d'investir dans le développement durable et la responsabilité sociale ?

Cette question, dont la réponse affirmative semble évidente, si on définit la responsabilité sociale comme au moins la création d'emplois et la philanthropie, a été débattue par trois intervenants. Dès le début du débat, les divergences étaient claires. Pour le vice-président des Affaires publiques et sociales du Cirque du soleil, Gaëtan Morency, une entreprise comme le Cirque du soleil est clairement un acteur de responsabilité sociale et se considère interpellée à améliorer les conditions sociales dans les milieux où elle fait des affaires. Gaëtan Morency livre plusieurs exemples d'initiatives menées dans la région de Montréal afin de démontrer que la question du débat ne se pose même dans le cas du Cirque car la mentalité de l'entreprise et son modèle d'affaires véhiculent déjà la volonté d'un monde meilleur.

Selon Tasha Kheiriddin, co-auteure du Livre « Rescuing Canada's Right : Blueprint for a Conservative Revolution », qui reprend le discours de Milton Friedman, la seule raison d'être d'une entreprise est de faire du profit. Ainsi, une entreprise ne doit pas investir dans le développement durable et la responsabilité sociale sauf si les actionnaires l'approuvent et si cela a un impact positif sur la rentabilité. Tasha Kheiriddin estime qu'on ne peut pas exiger des entreprises des obligations sociales du

ressort de l'Etat, et que le comportement dit responsable n'est justifié que s'il est récompensé par le marché.

Pour Corinne Gendron, titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable (UQAM), il est évident que le droit reconnaît à l'entreprise la mission de faire des profits. D'autre part, l'investissement des entreprises dans le développement durable et la responsabilité sociale est surtout motivé par l'obligation du marché puisque les consommateurs et les investisseurs le réclament. Si la mission actuelle des entreprises, telle qu'elle est définie par le droit, ne convient plus aux valeurs et aux problématiques actuelles de la société, c'est à la disposition de la société par l'intermédiaire du gouvernement de changer le cadre juridique. Si la société souhaite que les entreprises internalisent les externalités ou qu'elles mettent en priorité la protection de l'environnement, il faudra trouver une façon de les reconstituer légalement.

Mot de clôture

Dans son discours marquant la clôture de la conférence, le président, Me Pierre Marc Johnson, a rappelé que les entreprises ont été propulsées dans un environnement où ont émergé des enjeux inattendus tels le mouvement mondialiste, l'échec du marxisme économique et les problèmes de changement climatique. Dans ce contexte, on se demande selon Me Johnson d'une part, si la loi du marché va régler ces problèmes et d'autre part, quel rôle l'État devrait jouer, étant donné que l'un des pouvoirs dont dispose l'État est de se servir des entreprises pour répondre à des préoccupations collectives. La synthèse des nombreuses interventions de la conférence, proposée par Me Johnson, fait appel aux trois variables suivantes :

- Le modèle étatique traditionnel ne fonctionne pas nécessairement.
- Les préoccupations et les enjeux actuels touchent davantage l'humanité.
- On ne peut plus faire une analyse du rôle de l'Etat et du marché sans considérer l'axe Nord-Sud et la croissance des pays qui n'ont pas eu leur révolution industrielle.

On se retrouve, selon Me Johnson, à un stade où le monde est atomisé. L'entreprise a un rôle à jouer, et elle n'a pas besoin d'un encadrement juridique pour agir puisque à défaut de se préoccuper de ces nouveaux enjeux, elles seront sanctionnées soit par le marché soit par les citoyens, par l'intermédiaire des gouvernements élus.

¹ Un cahier de recherche sera également rédigé.

Appel de communication ...

Une invitation

L'Acfas invite la communauté scientifique à lui soumettre des propositions de communications libres, de colloques scientifiques ou d'activités spéciales en parallèle au programme scientifique à l'occasion de son 75^e Congrès, qui se tiendra à l'Université du Québec à Trois-Rivières, du 7 au 11 mai 2007.

Soyez présents au plus grand rassemblement multidisciplinaire scientifique francophone!

**L'ESPRIT EN
MOUVEMENT.**
75^e CONGRÈS DE L'ACFAS

Du 7 au 11 mai 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

**Le congrès de l'Acfas, c'est le grand rassemblement du savoir sous toutes ses facettes.
Les membres de la communauté scientifique peuvent y participer de trois manières.**

1. Les communications libres

Nous vous invitons à proposer une communication sur un thème de votre choix dans le cadre de notre programme de communications libres par discipline. Conçues pour présenter les résultats d'une recherche menée seul ou en équipe, les sessions de communications libres permettent aux chercheurs de comparer leurs idées et leurs résultats avec ceux d'autres spécialistes de leur discipline.

Toutes les propositions de communications libres sont soumises à un comité d'évaluation rigoureux, qui assure la qualité du programme.

2. Les colloques scientifiques

Les colloques scientifiques permettent de présenter différents travaux de recherche sur un sujet donné, ou d'en faire connaître des applications bien précises. Ils stimulent la rencontre de chercheurs et de chercheuses, de praticiens et de praticiennes de tous les domaines, favorisant ainsi le transfert des connaissances. Ils constituent des lieux de débat et de discussion précieux, tout en offrant des occasions privilégiées de créer de nouveaux partenariats.

L'Acfas et l'Université du Québec à Trois-Rivières vous offriront un encadrement logistique, technique et promotionnel pour l'organisation de vos colloques. Au cours de ce 75^e Congrès, votre réseau bénéficiera d'une visibilité incomparable.

Chaque proposition de colloque scientifique sera évaluée par le comité scientifique de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

3. Les activités spéciales en parallèle du programme scientifique

Pour marquer son 75^e Congrès, l'Acfas innove. Elle attend vos propositions d'activités parallèles, qui s'ajoutent au programme scientifique régulier et qui ont pour but d'explorer différentes facettes de la réalité de la recherche et de la science. Qu'il s'agisse du rôle du chercheur dans la société, des liens entre les politiques publiques et la recherche, de la valorisation de la science ou de l'éthique en recherche, proposez-nous vos colloques, forums, ateliers, tables rondes, expositions ou toute autre activité qui permettront d'alimenter la réflexion sur le monde des sciences, du savoir et de la recherche dans notre société.

Ces propositions d'activités spéciales en parallèle du programme scientifique seront soumises à un comité de l'Acfas, qui en retiendra un nombre limité.

Programmes d'aide financière

L'Acfas, en collaboration avec de nombreux partenaires, offre plusieurs programmes d'aide financière aux organisateurs de colloques, dont notre programme d'aide aux conférenciers étrangers et nos programmes de financement des colloques multidisciplinaires. Consultez notre site Web pour plus de détail sur nos programmes d'aide financière destinés aux organisateurs de colloques.

Dates limites

Dépôt des propositions de communications libres :

8 janvier 2007

Dépôt des propositions de colloques scientifiques et d'activités spéciales :

3 novembre 2006



Les détails et règlements sur les appels de propositions seront accessibles dès le 1^{er} septembre 2006 sur le site du 75^e Congrès de l'Acfas à www.acfas.ca/congres

Compte rendu des États généraux de la coopération et de la solidarité internationales organisés par l'Association Québécoise des organismes de coopération internationale (9 et 10 novembre 2006)

Par Ana Isabel Otero, étudiante-chercheuse à la CRSDD

Mise en contexte

Depuis 2003, l'Association Québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI) a mis en place une initiative visant à encourager la réflexion autour des enjeux et de l'avenir de la coopération internationale. Cette initiative, connue comme les États généraux de la coopération et de la solidarité internationales au Québec, est rapidement devenue un espace de rencontre entre les organisations de la coopération internationale (OCI) et d'autres acteurs comme les syndicats, les centres de recherche, et des nombreuses mobilisations sociales. Les États généraux visent également à faire émerger une vision commune au Québec, ainsi qu'à proposer des actions plus concrètes faces aux défis de la coopération internationale en opposition à la Déclaration de Paris¹.

La Déclaration de Paris est un accord international issu en mars 2005 suite à une réunion de plus de cent ministres, de responsables d'organismes d'aide et d'autres hauts fonctionnaires. Le but de cet accord est d'augmenter les efforts d'harmonisation, l'alignement et la gestion ayant comme axe de mesurer le résultat des actions. Pour ce faire, douze indicateurs d'efficacité devront être utilisés. La Déclaration de Paris représente un plan d'action concrète qui veut améliorer la qualité de l'aide et son impact sur le développement. Les engagements pris par les participants de cette rencontre s'articulent autour de cinq principes : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats, et responsabilité mutuelle. La Déclaration affirme qu'il faut mettre en place des mécanismes de responsabilisation plus solides et plus équilibrés afin d'assurer l'efficacité de l'aide. Elle vise donc à devenir un instrument cadre pour les donateurs et les bénéficiaires de l'aide, dans lequel ils sont tenus mutuellement responsables².

Malgré la beauté de ces bonnes intentions, la communauté québécoise des OCI n'est pas satisfaite. En effet, la société civile demeure largement exclue dans la Déclaration de Paris. Dans l'esprit de remédier à une telle situation, plusieurs acteurs se sont donné rendez-vous le 9 et le 10 novembre. Cet article porte sur quelques réflexions issues de cette rencontre autour de deux tables rondes.

Existe-t-il un consensus autour des principes de l'aide?

La première table ronde, *Perspectives régionales sur*

le consensus de la communauté internationale sur les principes de l'aide, a d'abord brisé ce possible consensus. Renaud Colombier, de coordination Sud, en France, a montré les bienfaits de la Déclaration de Paris : cet accord offre un cadre unique pour améliorer l'efficacité de l'aide, il vise les besoins locaux, la pluralité d'instruments et la coordination de bailleurs de fonds. Quant aux pays bénéficiaires, ils définissent leurs stratégies. La gestion est axée sur les résultats et sur la responsabilité mutuelle. Paul Cliche, de Développement et Paix, a ajouté que des éléments importants ont été inclus dans la Déclaration de Paris, comme l'égalité des sexes, la participation de la société civile aux projets de coopération internationale, et la place centrale de la lutte contre la pauvreté.

Toutefois, les faiblesses de la Déclaration ont été aussi vite montrées par les conférenciers : il s'agit encore d'un modèle pyramidal, où les décisions se prennent au sommet et sont imposées vers le bas. Les pays en développement ne sont pas encore en mesure d'établir leurs propres politiques de développement et doivent souvent s'ajuster aux principes de gouvernance des institutions internationales comme la Banque mondiale ou le FMI afin de recevoir de l'aide. De plus, la Déclaration ne fait pas référence à l'inégalité au sein des sociétés du Sud. Ce n'est pas uniquement une question de réduire la pauvreté, mais de réduire l'écart entre riches et pauvres. Les mécanismes de distribution de la richesse ne font pas l'objet du débat, alors qu'ils devraient être centraux dans les discussions. Ainsi, la justice sociale demeure à l'extérieur du débat. Par ailleurs, l'aide se concentre dans quelques pays, mais elle ne profite pas des mouvements sociaux qui pourraient augmenter l'efficacité de l'aide. Le Brésil, par exemple, est un pays en pleine effervescence de mobilisation sociale. Un système d'aide internationale, bien canalisé dans ce pays, a des bonnes chances de réussir.

Quelle « efficacité » pour l'aide internationale ?

Voilà le premier grand débat : qu'est-ce qu'on entend par « efficacité » lorsqu'on parle de la coopération internationale. Efficacité pour qui ? Face à qui ? S'agit-il d'un processus de reddition de comptes plus efficace aux bailleurs de fonds afin

de garantir les ressources financières ? Il semble que le seul mot gênait les participants. Malgré le mécontent, quelques idées ont été lancées : l'aide internationale risque de demeurer marginale dans un contexte où le marché domine la personne et où les mouvements sociaux ne sont pas pris en compte dans l'élaboration de stratégies.

Irene León, de la *Fundación Ecuatoriana de Acción, Estudios y Participación Social*, en Équateur, est allée encore plus loin. Elle s'interroge, d'abord, sur la validité de la création des fondations de charité et d'aide au développement issues des compagnies privées ou des acteurs comme Bill Gates. En effet, c'est bien beau de créer de projets de développement, mais il ne faut pas oublier la source de ces richesses, dans quelles conditions elles ont été créées et à quel prix social. D'autre part, le Sud est aussi souvent source de transfert de richesses vers le Nord. Au-delà des discussions autour de la dette des pays du Sud, qui semble éternelle (la dette, non pas la discussion), il existe d'autres moyens par lesquels le Sud offre des ressources au Nord : de la migration des travailleurs, en passant par la main d'œuvre à bon prix, à l'appropriation de ressources de la part des multinationales, souvent sous la forme de bio-piraterie, etc. Le modèle de développement lui-même doit être remis en question afin de repenser l'économie et la société et d'inclure d'autres paramètres et d'autres acteurs. En effet, même si l'aide au développement devient très efficace, quel est l'espoir, par exemple, pour un pays africain producteur de coton, si les États-Unis et l'Europe continuent à subventionner leurs producteurs nationaux ? La nouvelle orientation de l'aide ne corrige pas ce tableau de la pauvreté. Mme. León a offert deux principes de base pour repenser « l'efficacité » de l'aide : la souveraineté et la diversité. Dans le même contexte, M. Moussa Kanaté, de SUCO, a ajouté qu'il faut donner une place privilégiée à la société civile et à la solidarité internationale.

Un nouveau consensus : quel rôle pour la société civile?

La Déclaration de Paris vise la modernisation des pays du Sud après une période de diminution de l'aide au développement. En effet, les années 80 étaient considérées comme la « décennie d'or » de l'aide internationale. En réalité, il s'est agi d'une période d'ajustement structurel dans les pays en développement. Dans ce contexte, les OCI se sont données la tâche d'offrir une « visage humain » des réformes économiques. Toutefois, selon Molly Kane, d'Inter Pares, les actions des ONG à l'époque étaient anti-démocratiques, notamment parce qu'elles ne considéraient la pauvreté comme un obstacle à la participation au processus prise de décisions. Les ONG peuvent donc légitimer des processus non-démocratiques et se positionner comme agents de discipline vis-à-vis les communautés au Sud. Mme. Kane a mis l'accent sur l'importance de la démocratisation des espaces dans la coopération internationale et sur la nécessité de partager les ris-

ques avec le Sud. C'est uniquement dans ce contexte d'évolution vers la démocratie que la société civile peut trouver sa place et renforcer ses rapports avec l'administration publique et les intérêts privés.

Dans ce sens, Mohammed Chikhaoui, d'Oxfam-Québec, encourage la mobilisation transnationale des acteurs sociaux. Il prône une citoyenneté mondiale active comme le seul moyen de transformation et de diffusion des droits sociaux et économiques. Claudette Carbonneau a illustré la mobilisation sociale internationale sous l'optique des syndicats. Le mouvement syndical se place au cœur de la solidarité internationale, non seulement concernant les rapports entre les travailleurs, mais aussi comme centre d'articulation de mouvements sociaux en général. Par exemple, la CSN a un projet de solidarité avec le Brésil, où les groupes syndicaux essaient de coordonner leurs actions dans le cadre du Mercosur. La CSN offre des moyens d'action et des échanges d'information favorables aux groupes brésiliens. De même, le renforcement des syndicats au Sud permet d'améliorer la capacité de la société pour lutter contre la pauvreté. Bref, selon Henri Massé, de la FTQ, seulement un mouvement syndical fort au niveau mondial pourrait assurer la lutte efficace contre la marginalisation sociale et contre le pouvoir croissant des transnationales.

Finalement, Bakary Dombia, de l'Association Kilabo au Mali, a présenté les ONG comme agents de subsidiarité de l'État. Dans le cas de Mali, au moins, les ONG ont longtemps offert des services de base à la place de l'État. Or, pour que les ONG soient en mesure de remplir ces tâches et répondre à la faiblesse de l'État, leur pouvoir doit être renforcé au sein de la société civile.

En guise de conclusion

Les présentations des conférenciers ont été d'utilité dans la rédaction de la Déclaration du Québec pour une autre efficacité : la contribution de la société civile à la solidarité internationale. Ce document vise à offrir une vision plus ancrée sur les mobilisations sociales à la coopération internationale. Le but ultime est d'inclure les préoccupations de la population autant au Nord qu'au Sud dans un guide d'action en s'éloignant de la version officielle rigide et « politiquement correcte » qui ne considère guère les mobilisations sociales. Il sera bientôt disponible sur le site internet de l'AQOCI.

¹ Le programme et les documents distribués lors de cette conférence sont disponibles sur le site internet de l'AQOCI, <http://www.agoci.qc.ca>

² La Déclaration de Paris est disponible en ligne : <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>

CHAIRE de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 6192
Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 4R2

Téléphone : 514.987.3000
poste 6972#

Télécopieur : 514.987.3372

Courriel: crsdd@uqam.ca

Visitez notre site Internet
www.crsdd.uqam.ca

Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique
crsdd@uqam.ca

Bulletin de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Rédactrice en chef par intérim : Sophie Lévesque

Collaborateurs : Gisèle Belem, Corinne Gendron, Valérie Demers, Véronique Bisailon, Jérôme Guy, Patrick Laprise, Emmanuelle Champion, Annelies Hodge, Manfred Fussi, Haykel Najlaoui, Ana Isabel Otero et Lovasoa Ramboarisata.

Pour soumettre un article, prière de consulter le site web www.crsdd.uqam.ca.