

Chers lecteurs, chères lectrices,

Thérèse Des Rochers vous présente les résultats de son étude concernant les représentations et les actions des PME québécoises par rapport au développement durable (p. 3).

Notre collaborateur Patrick Laprise nous dresse le portrait de la politique publique québécoise portant sur le développement durable. Vous pourrez lire son analyse en page 8.

Patrick Laprise vous offre également en page 11, le compte-rendu de la table ronde des jeunes leaders d'affaire où il a été question du développement durable au Québec.

Enfin, vous aurez l'occasion de lire l'allocution prononcée par Corinne Gendron dans le cadre de cette même manifestation (p.20).

Bonne lecture à tous et à toutes!

Oeconomia Humana

Edition spéciale discours du développement durable, octobre 2006

Éditorial, Julien Boucher, rédacteur-adjoint.

boucher.julien@courrier.uqam.ca

Des paroles...et des actes?

Il est surprenant de constater comment, en moins de 20 ans, le concept de développement durable s'est adjugé une place de choix tout aussi bien au sein des politiques publiques que des stratégies des grandes multinationales. Cette réussite repose essentiellement sur les perspectives séduisantes, déjà esquissées dès 1987 avec la publication du rapport Brundtland¹.

Même si le concept est toujours approfondi et retravaillé, notamment par la CRSDD, le noyau de cette innovation était déjà explicité dans cette publication : la cohabitation du développement économique, du développement social et de la protection environnementale ne devait plus constituer le problème mais bel et bien la solution. Traditionnellement en opposition les uns avec les autres, la réconciliation de ces trois pôles est tout de suite apparue aussi prometteuse qu'essentielle. Portée par l'opinion publique, la mise en place d'une gestion soutenable à long terme des ressources ainsi que le maintien d'une certaine qualité de vie allaient devenir un objectif revendiqué et surtout crédibilisé.

Gouvernements et entreprises assument maintenant pleinement les objectifs du développement durable en communiquant régulièrement les mesures prises pour le concrétiser. Mais ne nous y trompons pas, ceux qui communiquent le plus ne sont pas forcément les groupes les plus reconnus pour leurs efforts, en ce qui concerne la protection environnementale notamment. Étonnant ou pas, de grandes entreprises extractrice et transformatrices de ressources natu-

relles arborent aujourd'hui fièrement leurs orientations vers le développement durable. Leurs publicités télévisées vantent désormais leur respect de la nature et des communautés humaines : les images y sont belles et les gens heureux....mais la ficelle peut-être un peu épaisse!

Le galvaudage du concept serait-il en marche? Rien n'est moins sûr, mais il s'agit peut-être d'un mal nécessaire dans l'établissement d'un développement plus durable. Les résultats se font attendre bien entendu, mais si l'on y pense bien, rien de plus logique! J'entends déjà quelques dents grincer, cela mérite effectivement quelques précisions.

Le virage vers le développement durable implique des changements radicaux dans notre mode de vie, changements dont nous ne mesurons pas encore l'ampleur. Il eut été utopiste d'attendre de telles évolutions dans des délais aussi brefs. N'en déplaise à certains, le fait est que nos sociétés ont toujours été peu enclines à encourager les grands bouleversements, synonymes d'instabilité. Vous me répondrez que les grands bouleversements seront largement supérieurs si nous ne nous adaptons pas très rapidement...et vous aurez bien entendu raison. Seulement le développement durable repose sur une vision à long terme puisqu'il traite de problématiques le plus souvent globales, elles mêmes inscrites, par nature, dans la durée.

L'exemple du réchauffement climatique²

en est une bonne illustration. Même en réduisant dès aujourd'hui nos émissions de GES³ de manière drastique, notre génération ne sera certainement pas témoin d'une inversion de la tendance : l'équilibre atmosphérique global a été bien trop affecté⁴. Nous avons été bien trop loin dans notre irresponsabilité commune pour pouvoir profiter dès aujourd'hui de nos très récentes « bonnes résolutions ».

Le changement sera donc lent et fastidieux et nous n'en sommes aujourd'hui qu'aux prémisses. Pour être plus précis, nous n'en sommes aujourd'hui qu'aux discours. Les représentations de nos dirigeants au sujet de développement durable s'y structurent et s'y organisent. En lisant entre leurs lignes il devient possible de débusquer les manipulateurs en même temps que de se faire une idée plus précise des évolutions, tangibles cette fois, dont notre société sera le théâtre lorsque le virage vers le développement durable sera franchement amorcé.

C'est dans cette logique que la CRSDD vous propose ce numéro spécial sur les discours du développement durable. Nos collaborateurs vous y présentent une série d'articles décortiquant et analysant la manière dont le concept de développement durable est perçu, traité et diffusé. Vous y trouverez certainement quelques clés vous permettant de mieux appréhender ce concept à la mode certes, mais non sans raisons.

¹Rapport Brundtland. 1987. « Notre avenir à tous, la commission mondiale sur l'environnement et le développement »Édition du Fleuve, les publications du Québec. 77 pages.

² Voir notre édition spéciale Conférence de Montréal de janvier 2006.

³ Gaz à Effet de Serre

⁴Les délégués de la COP-11 à Montréal en décembre dernier, n'ont d'ailleurs cessé de répéter que les objectifs de Kyoto ne représentaient que 5% des efforts à fournir.

Le site Internet du mois...

Revue numérique Développement durable et territoire

Développement durable et territoire est une revue scientifique qui émane du Réseau Développement durable et territoires Fragiles, un groupe de chercheurs de sciences humaines et sociales qui travaillent notamment sur la dimension territoriale du développement durable. La revue a pour mission de participer à la réflexion sur « les formes et finalités des logiques du développement durable dans nos sociétés contemporaines».

<http://developpementdurable.revues.org>

Représentations et actions de développement durable dans vingt petites entreprises du Québec.

Par Thérèse Des Rochers

Institut des sciences de l'environnement, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada

INTRODUCTION

L'article qui suit présente une partie des résultats préliminaires d'une recherche empirique sur les représentations et les actions de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de développement durable (DD), menée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en sciences de l'environnement entre janvier et juillet 2006, auprès de 20 petites entreprises (PE) au Québec. Aux fins du présent article, nous ne traiterons pas que des représentations du DD, mais des actions conjointes de RSE et de DD, car la distinction ne va pas de soi. Ces deux principes se côtoient dans les codes de conduite et guides de *reporting* sociétal, en l'occurrence, du *Global Reporting Initiative*, du *Global Compact* ou des outils d'auto-évaluation des Agenda 21 locaux à l'intention des PME¹.

La pluralité des définitions de RSE et de DD démontre que les contours de ces deux principes sont flous (Champion et al., 2005). L'ambiguïté même du terme — la traduction française hésite d'ailleurs entre « développement durable » et « développement soutenable » — a conduit à une confusion entre le développement durable de la société et celui des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 32). En outre, l'approche gestionnaire, dominante dans la littérature et dans les rapports publiés par la Commission européenne et les agences de l'ONU, mesure la performance des PME à l'aune de principes tels que le *Global Compact*, les principes CERES, les directives de la GRI, les grilles d'auto-évaluation de SMEKey ou encore des normes ISO 9000, 14000 et SA 8000, alors que ceux-ci ont été élaborés d'abord à l'intention des entreprises multinationales qui impartissent leur production dans des pays en développement. Cette approche tient pour acquis que, si les principes de RSE et de DD sont institutionnalisés dans les PME, autrement dit, s'ils font l'objet de politiques d'entreprises, ou mieux, d'un *reporting* sociétal, ils sont garants de la bonne conduite des acteurs. À cet égard, un courant critique relève que les codes de conduites en resteraient souvent au niveau des déclarations de bonnes intentions (Lapointe et Gendron, 2005, p.13), et que le contenu de plusieurs rapports concourt à une vision décalée de la RSE, où la « mesure » est détournée au profit de la « communication » (Allouche et al., 2004). Ce qui est de plus en plus clair, c'est que les principes de RSE et de DD, tels qu'ils sont compris et rapportés par la grande entreprise, ne sont pas transposables à la petite (Grayson et Bhatt, 2004; Jenkins, 2004; Spence et al., 2003). Le potentiel régulateur de la PE ne peut, de ce fait, être compris en vertu d'une inférence avec les multinationales.

MÉTHODOLOGIE

Les entreprises sélectionnées ne l'étaient pas en fonc-

tion de leur réputation « verte » ou « responsable », mais devaient représenter au moins les 16 secteurs d'activité économique du Québec où la petite entreprise est présente (Québec, 2005). Une vingtaine de PME comptant 100 employés ou moins ont ainsi été sélectionnées de façon aléatoire dans la base du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), au moyen du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), et dans la base du Réseau des entreprises canadiennes d'Industrie Canada dans le site Stratégis (Canada, 2006). Les seuls critères utilisés pour questionner les bases de données étaient le nombre d'employés et le secteur d'activité. Ce souci de respecter le caractère aléatoire de l'échantillonnage s'est avéré en soi un biais d'étude que nous prenons en considération dans l'interprétation des données. En effet, le seul fait pour une petite entreprise de s'inscrire dans une base de données gouvernementale dans l'espoir, nous présumons, d'une visibilité accrue, indique que l'entreprise jouit d'une réputation qu'elle juge assez solide pour afficher publiquement ses données. Certains secteurs d'activité économique n'étaient pas représentés par la petite entreprise dans les bases de données consultées. Le cas échéant, les sujets ont été choisis de façon aléatoire dans les pages jaunes, ou encore au hasard d'une visite surprise dans une entreprise. Afin de maintenir une certaine homogénéité, chaque sujet devait être le principal dirigeant de l'entreprise. Les entretiens ont été menés en Abitibi-Témiscamingue, en Estrie, dans les Laurentides, la région de Québec et le Grand Montréal.

Les entretiens

La méthode d'entrevue retenue est l'entretien individuel semi directif. L'emploi de questions ouvertes, au lieu de questions à éventail de choix, par exemple, évitait de fournir au sujet un cadre de référence qui n'était pas le sien. Nous voulions que les dirigeants arrivent à verbaliser leur pensée, mieux, à réfléchir sur leur vision d'entreprise. Pour reprendre les termes de Pierre Cossette (2003, p 5), «La vision stratégique est un produit cognitif constitué d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise.» Nous voulions savoir si et comment les concepts de RSE et de DD s'inscrivaient dans la vision des entrepreneurs dirigeants et, le cas échéant, dans quelle mesure ces concepts les guidaient dans leur propre interprétation des événements et dans leurs actions. L'ensemble des questions permettait d'occuper le plus vaste champ cognitif possible des dirigeants eu égard aux deux concepts à l'étude, à faire des recoupements et à valider des réponses. Les questions sur les actions servaient notamment à

valider les réponses aux questions d'intention et de représentation. Les entretiens avaient une durée moyenne d'une heure.

Cadre d'analyse

L'écart entre la réalité des PME et la formulation des principes de RSE et de DD par la grande entreprise suggère que les représentations sociales de la RSE et du DD, telles qu'elles sont promues au sein des organismes internationaux (ONUDI, Global Compact, WBCSD, CCE) et d'un vaste courant de recherche, traduisent les hégémonies présentes dans une société. La conceptualisation de la responsabilité sociale et du développement durable est différente d'un acteur social à l'autre, nous dit la théorie des représentations sociales, parce que – au-delà de la compréhension ou de l'incompréhension conceptuelle, d'une certaine confusion, du manque d'information ou d'intérêt – la RSE et le DD traduisent un idéal que peuvent revendiquer des acteurs sociaux en désaccord sur son contenu et sa mise en œuvre (Champion *et al.*, 2005). Les divergences de définitions sont révélatrices des conflits sociaux (et environnementaux) autour du rôle de l'entreprise dans la société et du modèle de développement auquel elle concourt. Au sein même de l'acteur « petit entrepreneur », les divergences de définitions sont aussi le reflet de leur hétérogénéité (Jenkins, 2004; Torrès, 1997) et de leur position hiérarchique dans le monde des affaires : à l'instar d'autres acteurs sociaux, les petits entrepreneurs ne partagent pas forcément l'objectif d'un niveau de profit à atteindre de la grande entreprise. L'analyse qualitative que nous proposons vise à dégager la pluralité des représentations de RSE et de DD émanant du discours des dirigeants, d'en extraire les convergences et d'en rendre compte au moyen de typologies sommaires.

Analyse de contenu

Chaque réponse a été décomposée en ses énoncés clés, et chaque énoncé clé a été ramené à un concept univoque, en style télégraphique. Une même réponse pouvait contenir plusieurs concepts univoques, que nous appelons ici « éléments conceptuels ». Les éléments conceptuels trop peu différenciés tels que « employés contents » (décliné par le dirigeant A) et « employés heureux » (dirigeant F), se sont vu attribuer le même syntagme : « employés heureux ». Le classement des éléments conceptuels du DD s'inspire des trois fonctions du développement durable proposées par l'Union internationale pour la conservation de la nature : l'environnement, le social et l'économie. Une troisième catégorie s'est ajoutée pour classer les représentations évoquant les trois fonctions à la fois ou des principes qui sous-tendent le DD. Il s'agit ici de résultats préliminaires d'où surgissent des tendances et non d'une analyse fine de données. Les principes d'Agenda 21 (Agora 21, 2006) et la grille d'analyse du développement durable produite par le département des sciences fonda-

mentales de l'UQAC (Villeneuve, 2004) ont été consultés pour le classement des énoncés.

RÉSULTATS

Représentations du développement durable

Avant d'aborder les représentations du DD, il convient d'exposer le niveau de connaissance ou de reconnaissance du terme « développement durable ». L'étude révèle que 20 % des personnes interviewées n'avaient jamais entendu parler de développement durable et que 20 % de plus avaient entendu le terme dans les médias mais n'étaient pas certains de le comprendre. Près du tiers des dirigeants ont fait preuve de scepticisme au regard du terme, associant le terme à une rhétorique médiatique ou politique. La question « Qu'est-ce que le développement durable signifie pour vous ? » a produit 96 énoncés regroupés en 59 concepts univoques ou éléments conceptuels. Bien que le nombre d'énoncés relevés dans le discours sur le DD soit presque identique à celui de la RSE (DD = 96; RSE = 97), le nombre d'éléments conceptuels, — c'est-à-dire le nombre d'énoncés ayant un sens individualisable inassimilable à d'autres énoncés — est 28 % plus élevé, indiquant que le terme « développement durable » est plus polysémique. En outre, l'inventaire des représentations de DD contient 41 occurrences de concepts différenciés déclinés par une seule personne, soit le double de l'inventaire de la RSE qui en contient 24. La formulation de concepts au sujet du développement durable fut d'ailleurs plus laborieuse pour les dirigeants. Les deux tiers d'entre eux ont tenté une réponse à la question telle que formulée, mais le dernier tiers a répondu à la question en deux temps : « Que signifie développement » et « Que signifie durable ». L'éclatement de la question originale a permis une production d'éléments conceptuels plus féconde et autrement impossible à obtenir, mais elle a créé du même coup un biais : la production de concepts à connotation strictement économique. En effet, plus de la moitié des éléments conceptuels regroupés sous la rubrique Fonction économique (Tableau 1) ont été évoqués par les dirigeants ayant répondu à la question en deux temps, alors que ceux-ci ne forment que le tiers des sujets. Inversement, presque tous les dirigeants ayant affirmé avoir déjà entendu parler du DD ont, dans cette catégorie, formulé des concepts plutôt socioéconomiques ou plutôt écono-environnementaux.

DISCUSSION

Les résultats qui précèdent mettent en lumière certains constats sur la pluralité des représentations, ensuite sur les actions relevant de principes de développement durable, mais pas nécessairement d'une intention de les appliquer, compte tenu du flou et de l'incompréhension qui entoure le concept de DD.

ACTIONS DE RSE OU DE DD	% DES ACTIONS (N=170)	% DES DIRIGEANTS
Recyclage	25 %	80 %
Réduction de consommation d'énergie	12 %	50 %
Réduction des impacts environnementaux	10 %	55 %
Achat de produits moins nocifs ou bio	9 %	50 %
Réutilisation	8 %	50 %
Transport	7 %	40 %
Réduction à la source	6 %	30 %
Application des lois	5 %	30 %
Innovation (écologique)	5 %	30 %
Mise en place technologies plus propres	4 %	20 %
Valorisation des rebuts	2 %	10 %
Application du principe de précaution	2 %	15 %

Tableau 2. Actions de RSE et de DD dans les activités de production de biens et services

ACTIONS DE RSE OU DE DD	% DES ACTIONS (N=60)	% DES DIRIGEANTS
Favorisent l'économie et l'emploi local	32 %	67 %
Bon voisinage	18 %	33 %
Éducation au DD, à des enjeux sociaux, environ., etc.	18 %	27 %
Commanditent/financent culture, sports, organismes.	13 %	30 %
Siègent à des associations/partenariats locaux	12 %	30 %
Conscients de leur rôle dans la société	5 %	15 %
Financent des équipements collectifs (hôpital, université...)	2 %	10 %
Produisent des aliments sains	2 %	10 %
Prend en charge les clients démunis	1 %	5 %

Tableau 3. Actions de RSE et de DD dans l'approche sociale

De la RSE au développement durable

Les résultats démontrent que la pluralité des représentations du DD est très supérieure à celle de la RSE. Le débat contemporain sur la RSE remonte au milieu du siècle dernier^v et culmine depuis peu avec les scandales économiques et les tensions que suscite la mondialisation. Le concept de RSE circule donc depuis plus longtemps dans le monde des affaires. Avec le temps, la rhétorique sur la RSE a laissé des mots aux dirigeants pour exprimer la chose sous forme de concept. Le concept de DD, lui, est relativement récent et la pluralité des représentations du DD, dans la présente étude, n'est pas tant le fait de la divergence de points de vue comme de l'incompréhension. Plus de 40 % des dirigeants n'avaient jamais entendu le terme ou ne le comprenaient et seulement 20 % pourraient établir un lien cognitif entre leurs actions et leurs représentations de DD.

Les trois saillies du développement durable

Les représentations du DD présentent trois saillies : l'incompréhension, l'environnement et le scepticisme. L'incompréhension du terme a obligé l'intervieweur et l'interviewé à dénouer l'impasse en décomposant le terme en ses deux composants «développement» et «durable». «Développement» s'est révélé assimilable au développement économique, comme l'indiquent les résultats. Il a évoqué, chez la majorité des dirigeants ne connaissant pas ou ne comprenant pas le terme, d'abord la capacité d'innover et de se renouveler (nouveaux produits, nouveaux marchés), ensuite un idéal économique : une économie forte, moins mondialisée, plus stable dans les régions ressources, etc. Ensuite, le terme «durable», avec lequel il faut vivre en dépit de sa grande inaptitude à évoquer sa véritable nature,

s'est révélé assimilable à une vision à moyen et long terme, à la permanence et à la qualité et la durabilité des produits et du travail. Mais une analyse plus fine fait ressortir la pluralité des représentations classées économiques, particulièrement chez les dirigeants ayant répondu à la question d'un seul bloc. En effet, pour presque tous ces dirigeants, qui forment un peu plus de la moitié de l'échantillon, le développement durable évoqué : une planification judicieuse en vue de l'avenir; avoir le courage d'en payer le prix, exploiter pour produire du mieux-être sans nuire à la nature, éliminer les inégalités économiques. La seconde saillie s'avère à la fois un biais de recherche et une dimension du DD sur laquelle s'est appuyée sa montée en puissance jusqu'ici : l'environnement. Il était inévitable que l'association la plus fréquente reprise textuellement par la moitié des dirigeants fut celle du développement durable et de l'environnement. L'annonce du projet de loi sur le développement durable et le changement de nom de son dépositaire, le ministère de l'Environnement, avaient déjà créé un indécouplable lien entre les deux. La fonction environnementale du DD a donc récolté un peu plus de 20 % des énoncés sur le DD. On peut se demander si c'est le concept qui gagne du terrain dans la population, ou si c'est l'œuvre de la médiatisation des luttes environnementales. Quoi qu'il en soit, des éléments conceptuels tels que : cycle de vie, gestion en fonction des conséquences sur l'environnement, respect de la vie, ou encore, faire appliquer les lois aujourd'hui par précaution pour demain, forment près du quart des éléments conceptuels formulés par 60 % des dirigeants au sujet du DD. Enfin, si le concept a été accueilli avec beaucoup de scepticisme par 30 % d'entre eux, c'est en partie parce qu'il émane du gouvernement via les médias. Le désengagement de l'État en général et tout particulièrement la faiblesse du ministère de l'Environnement à faire respecter des lois existantes soulève presque du cynisme chez les dirigeants rencontrés.

Développement social et DD environnemental

On aurait pu croire que la fonction sociale du DD serait laissée pour compte. Mais elle a recueilli presque autant d'énoncés (un peu moins de 20 %) que le pôle environnemental, auprès d'autant de dirigeants, soit 60 %. On y retrouve des éléments aussi divers que : conserver sa population (dans la région), développer son quartier, bien s'alimenter, travailler avec les acteurs locaux, pérennité de la race humaine, continuité-transmission-héritage, éducation, convergence et solutions concertées, et même, responsabilité sociale de l'entreprise. Il est intéressant de noter que les deux tiers des personnes ayant répondu à la question sur les représentations de DD en deux temps, soit « Que signifie développement ? » et « Que signifie durable ? », y rattache une fonction sociale mais, à l'exception d'une seule personne, aucune fonction environnementale. Le développement économique serait durable s'il intègre une composante sociale, mais pas nécessairement environnementale. À l'opposé, les deux tiers de toutes les personnes qui ont répondu à la question dans sa version inté-

grale « Que signifie pour vous développement durable », accordent au DD une fonction sociale, et, presque à l'unanimité, une fonction environnementale.

De la parole à l'acte

L'inventaire des actions de RSE et de DD semble indiquer que, si les entrepreneurs n'ont pas une idée précise de ce que doit être un développement durable, leurs actions elles, donnent parfois à croire qu'ils en ont une. Selon Milbrath, (1984), en regard d'un nouveau paradigme, l'avant-garde représenterait 20 % de la population et l'arrière-garde, un autre 20 %. Le reste de la population se situerait à moitié chemin entre ces deux pôles. En examinant les catégories d'action qui exigent un certain avant-gardisme — Innovation, Technologies plus propres, Réutilisation, Internalisation des coûts — c'est près de 30 % des dirigeants qui, en moyenne, se tiennent au courant des nouvelles technologies, sont engagés dans une recherche innovante ou un projet pilote, possèdent déjà les plans d'optimisation de certains procédés, ont déjà commencé à améliorer leurs procédés, réutilisent des matériaux, ou sont prêts à internaliser les véritables coûts de la matière première.. Dans notre échantillon, 20 % des dirigeants sont résolument avant-gardiastes en regard du paradigme économique dominant. Ils connaissent les principes de développement durable même si la moitié ne les nomme pas ainsi, sont en faveur de l'internalisation des coûts environnementaux, investissent dans des pratiques socialement responsables. Plusieurs instances affirment que le développement durable et la responsabilité sociale résident dans le fait d'aller au-delà de la loi et de la réglementation (Lapointe et Gendron, 2005). Or il apparaît que le respect de la loi soit un objectif que les uns sont fiers d'atteindre, et une limite de responsabilité dont se contentent d'autres. En effet, plus de 50 % des dirigeants associent la RSE et le DD au respect strict des lois. Cela pourrait s'expliquer d'abord par leur secteur industriel plus sensible ou contrôlé — industrie alimentaire, camionnage, fonderie, industrie sanitaire. Les propriétaires doivent appliquer et comprendre l'esprit de la loi qui les régit s'ils veulent conserver leur permis d'exploitation. Ceux-ci en tirent une grande fierté, leur conformité étant étroitement liée à leur réputation. Comme la plupart des propriétaires d'entreprise, ils redoutent les normes, mais elles leur garantissent que tout le monde jouera selon les mêmes règles, petits ou gros. Or ce n'est pas toujours le cas. Les vérifications défaillantes des autorités gouvernementales font en sorte que plusieurs entrepreneurs délinquants avec lesquels les sujets d'étude sont en concurrence ne sont jamais incommodés. Dans ce contexte, les entrepreneurs préfèrent des lois plus astreignantes mais appliquées à tous plutôt que des mesures volontaires qu'ils seraient seuls à prendre. L'application de la loi devient un objectif plutôt qu'une limite à ne pas franchir. En ce sens, les petits entrepreneurs sont réactifs. Il est trop tôt par contre pour conclure de notre échantillon que l'engagement augmente avec la taille, mais il ne fait pas de doute que les dirigeants des très petites entreprises se sentent moins concernés par l'empreinte de leur

firme, et pointent souvent la grande entreprise pour les problèmes environnementaux globaux. En ce qui concerne les lois régissant les conditions d'emploi et la protection des travailleurs, les petits entrepreneurs considèrent qu'ils n'ont pas besoin de lois pour bien prendre soin de leurs employés. Dans un essai sur la proximité, Torrès (2002) propose que le dirigeant de PE privilégie ce qui lui est proche à la fois dans le temps et dans l'espace. Cela lui permettrait de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. La proximité constitue certainement un facteur déterminant puisque près de 50 % des actions de DD dans l'activité de gestion, formalisées ou non, est à l'intention des employés. Le développement des compétences, le bonheur des employés, leur satisfaction au travail, la concertation, l'équité d'emploi et de bons salaires ont été déclinés — dans l'ensemble — par 95 % des dirigeants.

Conclusion

L'incompréhension semble, au moins en partie, responsable de la pluralité du concept de développement durable. Ensuite, les actions en faveur du développement durable et de la RSE, inextricablement liées, sont cohérentes avec le discours des dirigeants sur leurs représentations de la RSE, mais ne présentent pas nécessairement de correspondance avec le DD tellement ce concept est flou, incompris, mal compris, mal interprété ou rejeté, par la majorité des dirigeants. Le définir fut un exercice singulier d'introspection pour la majorité des dirigeants. L'analyse préliminaire tend à démontrer que, si les petits entrepreneurs ne sont pas plus avant-gardistes que la société en général, ils se classent avantageusement. Plutôt réfractaires à de nouvelles normes en raison de la lourdeur des tâches administratives qui les accompagnent, ils sont plutôt prêts à se conformer s'ils savent que la règle s'impose à tous. Les PE à l'étude ne font pas partie d'une chaîne d'approvisionnement d'une entreprise multinationale et ne subissent donc pas les pressions imposées par le code de conduite d'une grande entreprise. Ils ne subissent pas non plus la pression de l'actionnariat. Certains subissent la concurrence chez eux, en raison des importations de la Chine, du Mexique et de l'Inde, et à cet égard, se demandent jusqu'où le concept de développement durable leur permettra de « durer », car ils estiment que leurs concurrents étrangers ne sont pas soumis aux mêmes contraintes qu'eux et que leur situation est déjà précaire. Par contre, plusieurs ne font pas le lien entre leur fonction d'acheteur de biens et de services dans la chaîne d'approvisionnement et les impacts de leurs achats industriels ou d'entreprise sur leur propre économie ou sur d'autres économies. Leur profil est très différent de celui des grandes PME et des GE. Leur indépendance, le sens de pouvoir influencer leur destin et l'importance des rapports avec leurs employés et leurs voisins les caractérisent. Près de 90 % ont déploré la recherche de profit à tout prix qui met une trop grande pression sur le marché et sur la qualité de vie. Ces conclusions, très préliminaires, semblent indiquer que l'évolution des représentations de DD chez les petits entrepreneurs se rapproche plus de la population en général que de la grande entreprise

ⁱ L'Agenda 21 genevois propose des instruments de mise en oeuvre du développement et d'évaluation de la RSE à la même enseigne (www.geneve.ch/agenda21/pme/).

ⁱⁱ Aussi appelées unité d'analyses de contenu dans Mucchielli (1974), soit la plus petite unité de sens qui puisse être conçue comme une représentation mentale d'un sujet ou d'un objet.

ⁱⁱⁱ Ibidem

^{iv} La certification Visez vert est octroyée par BOMA, (*Building owners and managers association*), l'association internationale des propriétaires et gestionnaires d'immeubles.

^v Notamment avec l'article de H.R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper&Row, 1953.

Bibliographie

- AGORA 21, Le site francophone du développement durable. (www.agora21.org)
- ALLOUCHE, José, Isabelle Huault, Géraldine Schmidt. 2004. « Responsabilité sociale des entreprises : La mesure détournée ? » In *Les pratiques RH et la contribution de la GRH à l'augmentation de la responsabilité sociale des entreprises : Tome 4 des Actes du XV^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) — La GRH mesurée !* (Montréal, 1^{er}-4 septembre 2004), p 2389-2410. Montréal : ESG-UQAM.
- CANADA, Industrie Canada 2005 Stratégis Recherche et politique de la petite entreprise, Statistiques, Quelle est la définition d'une petite entreprise?
<http://www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/fr/rd00668f.html>
- CAPRON, Michel et Françoise Quairel-Lanoizelée. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte, 252 p.
- CHAMPION, Emmanuelle, Corinne Gendron et Alain Lapointe. 2005. « Les représentations de la responsabilité sociale des entreprises : un éclairage sociologique », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche* No 05-2005, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal : ESG-UQAM, 24 p.
- COSSETTE, Pierre. 1989. « Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME : Une étude de cartographie cognitive ». Thèse de doctorat. Québec : Université de Montréal, octobre 1989, 249 p.
- GRAYSON, David et Madhavi Bhatt. 2003. « Responsible business: making it work for SMEs », *CSR Europe News*. http://intranet.csreurope.org/news/csr/one-entry?entry_id=113479
- JENKINS Heledd. 2004. « A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective ». *Journal of General Management*. Henley-on-Thames: 2004., Vol. 29, No 4, (Summer), p. 37-57.
- LAPOINTE Alain et Corinne Gendron. 2005. « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : Option marginale ou enjeu vital ? », *Les cahiers de la Chaire – collection recherche* No 06-2005, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal : ESG-UQAM, 23p.
- MILBRATH, Lester. W. 1984. *Environmentalists: Vanguard for a New Society*, SUNY Series in Environmental Public Policy, Albany: State University of New York Press, 180 p.
- SPENCE Laura J, René Schmidpeter et André Habisch. 2003. « Assessing Socio Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. ». *Journal of Business Ethics*. Dordrecht: Sept 2003., Vol.47, No 1, p. 17-29
- TORRÈS, O. (1997). « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue internationale PME*, vol. 10, no 2, p. 9-43.
- UTTING, Peter. 2000. *Business Responsibility for Sustainable Development*, Occasional paper No 2, Geneva : United Nations Research Institute for Social Development, January 2000.
- VILLENEUVE, Claude. 1999, révisé 2004. *Comment réaliser une analyse de développement durable?*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi
<http://dsf.uqac.ca/eco-conseil>

Le gouvernement Charest se cache-t-il derrière une fausse conception du développement durable?

Par Patrick Laprise

Assistant-chercheur, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM

Le 14 mars 2006, l'ouverture de la 2^{ème} session de la 37^e législature parlementaire du gouvernement du Québec, marquée par un imposant discours inaugural, a donné l'occasion à plusieurs commentateurs de juger sévèrement l'équipe de M. Jean Charest. Nous proposons ici notre analyse du discours inaugural sur le thème du développement durable, que M. Charest a abordé en le plaçant à pied d'égalité avec les thèmes majeurs de la santé et de l'éducation, ce qui peut maintenant être considéré, à un moment où le développement durable est devenu un paradigme dominant, aller de soi.

Notons cependant qu'il le plaçait également aux côtés du concept de développement économique, interprétant l'idée de développement durable comme si elle était distincte :

La santé, l'éducation, le développement économique, le développement durable, la gestion responsable des finances publiques vont occuper une grande partie de nos énergies comme législateur (première version du discours d'ouverture de la 2^{ème} session de la 37 législature, version du 14 mars 2006, au www.premier.gouv.qc.ca).

Cet exemple est le premier d'une série qui, à notre avis, démontre que les principes et les fondements du développement durable ne sont pas pris au sérieux et qu'on en fait usage à des fins instrumentales. Nous suggérons une nouvelle vision du développement durable dans la dernière partie de notre texte.

L'utilisation du développement durable à des fins politiques

L'usage de l'expression « développement durable » accolée à celle de développement économique est symptomatique d'une conception largement utilitariste du développement durable. Mais certains détails de la version écrite du discours qui a disparu subséquemment illustrent de la même manière le biais du gouvernement envers la sphère économique du développement durable¹.

Selon la lecture critique que nous faisons du discours, il apparaît clair que le gouvernement du Québec affirme à cette occasion, d'une manière déguisée par une rhétorique tordue, qu'il utilise et utilisera consciemment le développement durable comme un voile fait du meilleur tissu : celui dans lequel on peut aussi se laver les mains après qu'il eut caché les défauts de notre œuvre.

La désinformation durable

À un certain point de son discours, le premier ministre nous dit que le gouvernement ne tombera pas dans le « piège qui oppose développement économique et développement durable ». Il semble ne pas se rendre compte

qu'il défend ailleurs dans le texte tout le contraire en terme de compréhension, ou d'interprétation, du développement durable. En effet, on ne peut pas mettre sur le même plan, ou seulement « harmoniser », selon la formule utilisée par le premier ministre dans sa lecture du discours², le développement économique et le développement durable. Comme nous l'expliquons plus bas, il faut plutôt apprendre à juger, à trancher entre les deux, ce que le gouvernement ne semble pas disposé à faire.

À propos de cette Loi sur le développement durable, une composante majeure de la position provinciale envers le développement durable, M. Charest nous disait dans son discours qu'elle « répond[r]a concrètement au voeu de la population de réconcilier le développement économique et la préservation de notre environnement ». En mettant en place un tel programme d'apparence moderne et progressiste, le gouvernement Charest a entretenu par le fait même une conception ambiguë au sujet de cette Loi adoptée par les parlementaires le 13 avril 2006.

Le fait est que cette politique créerait, entre autres choses, un poste de Commissaire au développement durable et un Fonds vert, deux choses importantes pour l'avenir environnemental du Québec. Toutefois, contrairement à ce que laissait (subtilement) entendre le discours du premier ministre, elle ne s'appliquerait qu'à l'appareil gouvernemental québécois et son pouvoir ne s'étendrait pas au-delà des institutions publiques. M. Charest a donc entretenu une fausse croyance en laissant penser que la Loi changerait immédiatement quelque chose, au-delà des politiques propres à chaque ministère. Rappelons que l'adhésion inconditionnelle et improbable de tous les ministres est une condition essentielle de la réussite d'une telle politique. Vu l'expérience du gouvernement fédéral canadien dans ces domaines, cette mesure n'offre pas beaucoup de garanties de réussite³. On semble faire reposer beaucoup d'espoir sur la dissémination sociale large des principes du développement durable à partir de leur application au niveau gouvernemental, mais presque rien n'est fait pour s'assurer que son implantation soit réussie. Comme le mentionnait pertinemment le député Stéphane Bergeron, le ministère responsable de l'Environnement est asphyxié financièrement sous le budget actuel. Cela sans mentionner que les redevances sur l'eau ne sont même pas certaines d'aboutir dans le Fonds vert créé par la Loi⁴.

Les silences du développement durable

La partie la plus intéressante du discours réside dans ce qui n'a pas été dit. Comme plusieurs analystes l'ont souligné, le bilan actuel du gouvernement de M. Charest n'offre pas tellement de choses positives en matière d'environnement, si ce n'est le retrait forcé du gouvernement et d'Hydro-Québec du projet de centrale au gaz du Suroît.

Ce n'est pas par hasard que les réalisations environnementales n'ont pas été le point fort du discours. Les décisions discutables s'avèrent de plus en plus nombreuses et surpassent largement en nombre les bonnes décisions. À ce sujet, lors du débat qui a eu lieu avant l'adoption finale de la loi, le député péquiste Stéphane Bergeron a fortement rabroué le ministre de l'Environnement, du Développement durable et des Parcs, M. Claude Béchard, en lui rappelant que le dossier de la privatisation d'une partie du territoire protégé du Mont-Orford allait fortement à l'encontre de l'esprit de la Loi sur le développement durable. Les arguments du député de l'opposition étaient loin d'être farfelus, plusieurs des principes de développement durable étant ébréchés par le projet de privatisation des terrains de Orford, ce qu'il n'a pas manqué de rapporter. Notamment, le principe de subsidiarité (on ne peut échanger des terrains situés sur la pente d'une montagne pour des terrains en plaine) et l'idée fondamentale qui veut que l'on ne dilapide pas les ressources et la beauté d'un site au profit d'une minorité de nantis.

Comme l'a très pertinemment soulevé M. Steven Guilbeault, directeur de Greenpeace Québec, le 15 mars à la Première chaîne de Radio-Canada, le gouvernement du Québec semble être en retard dans la mouvance générale vers le développement durable. En vérité, plusieurs grandes entreprises (!) semblent avoir pris les devants et mettent en œuvre des moyens comparativement plus importants pour implanter les principes du développement durable dans leurs grands projets et dans la gestion quotidienne de leurs affaires, contrairement à ce que nous a montré le gouvernement québécois ces dernières années. Ces faits font ressortir, croyons-nous, l'incohérence de la position de ce gouvernement envers le développement durable.

Somme toute, en matière de développement durable, le premier ministre et son gouvernement voient les choses assez différemment, mais c'est là l'une des caractéristiques du développement durable que d'être flexible. Malheureusement, le gouvernement et les responsables de l'adoption de la loi sont tombés précisément dans le piège qu'il fallait éviter : ils s'en servent dans leurs discours et dans leurs politiques comme d'un voile vert pour camoufler les grands défauts de leurs décisions et ils s'essuient ensuite les mains avec en se disant qu'il faut ce qu'il faut pour faire prospérer le Québec et être réélus. Le développement durable, ses principes et ses idéaux sont détournés au profit d'une rhétorique mielleuse qui laisse envisager le pire pour l'environnement. On les met en évidence partout mais ils ne servent à rien, ou à très peu de choses. En anglais, ça s'appelle du « greenwashing ».

C'est le constat de ce manque de scrupule environnemental qui nous amène maintenant à proposer une autre interprétation probablement idéaliste du développement durable. Il faudra toutefois assurément que nos élus et d'autres leaders considèrent cette interprétation fort différente s'ils veulent éviter le piège du développement durable dans lequel est tombé le premier ministre

Charest.

Une définition hiérarchisée du développement durable

Tel que le montre le cas présenté plus haut, le développement durable est devenue une idée que tout le monde se plaît à réinventer en fonction du message qu'il veut communiquer. Pourtant, ce « mode de développement alternatif » de nos sociétés a été proposé comme substitut à l'idée de développement économique ou à l'idée de développement tout court spécifiquement parce qu'il devenait impératif d'y intégrer la dimension environnementale.

Avec les principes de base du développement durable comme pour n'importe quel casse-tête, on ne peut pas imbriquer ensemble des pièces qui ne sont pas à leur place, sauf si on les met de force à cet endroit. C'est précisément à ce petit jeu que se livre le gouvernement du Québec lorsqu'il propose sa manière de voir le développement durable, comme le premier ministre nous a permis de le constater dans son discours inaugural.

Il appert que le développement durable ne veut rien dire si on soumet les principes de protection de l'environnement et de développement social à celui de développement économique. La certitude que nous vivons dans une ère de rapides changements climatiques en fait foi : l'environnement doit être une condition du développement, l'économie doit être un moyen et le social, une fin.

Cette définition hiérarchisée du développement qui se veut durable, proposée par les professeurs Jean-Pierre Revéret et Corinne Gendron, de l'UQÀM, ne convient toutefois pas aux objectifs de tous les acteurs sociaux. Et il appert que nulle part ailleurs que dans le discours des acteurs politique peut-on voir les principes incontournables du concept de développement durable être retricotés pour servir des objectifs spécifiques.

Il sera nécessaire dans un avenir rapproché, pour le premier ministre et pour d'autres, de revoir la conception faussée qu'ils ont des principes du développement durable. Les défis et les problèmes environnementaux en vue vont se charger de le rappeler à ceux qui ne voient le développement, durable ou non, qu'à court terme.

Il est ici utile de dire que nous nous servons de la version écrite du discours inaugural de la session parlementaire du 14 mars qui a disparu de son site Internet vers 14h00 le 15 mars.

² Qui est la même que dans la première version du projet de Loi sur le développement durable (projet de Loi 118), changée après la période de consultations de 2005. Cette loi a été adoptée pendant la procédure de bâillon ayant pris cours à la fin de la session.

³Voir le *Mémoire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable remis à la Commission des transports et de l'environnement dans le cadre des consultations particulières et des auditions publiques sur la Loi sur le développement durable (projet de loi n° 118)*, disponible au <http://www.crsdd.uqam.ca/pdf/pdfCahiersRecherche/10-2005.pdf>

⁴Voir la transcription des débats du jeudi 13 avril au (date???) consultés le 1 septembre : 2006 <http://www.assnat.qc.ca/fra/37legislature2/Debats/CH.htm>



Entreprise et développement durable : Internaliser le développement durable

2^e CONFÉRENCE ANNUELLE
sous la présidence de Me Pierre Marc Johnson

Les 21 et 22 novembre 2006, Hôtel Omni Mont-Royal, Montréal

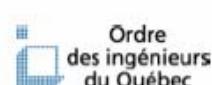
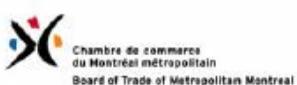
Le concept de développement durable célébrera ses vingt ans en 2007. Au cours des dernières années, les entreprises les plus innovatrices sont passées de la parole aux actes et ont traduit ce concept en valeur ajoutée pour leur organisation.

Comment ces leaders ont-ils internalisé avec succès le développement durable dans leur gestion ? Quels écueils ont-ils rencontrés ? Quels avantages concurrentiels en tirent-ils aujourd'hui ?

Cette seconde conférence annuelle réunira pendant deux jours des gestionnaires et des experts chevronnés d'ici et de l'étranger qui partageront avec vous les meilleures pratiques, les plus récents développements et les nouveaux défis à relever dans le domaine de l'intégration du développement durable au sein des entreprises et organisations.

Ainsi, vous verrez comment le développement durable s'intègre à la stratégie d'entreprise et à ses finances, aux ressources humaines, à la gestion des approvisionnements, des opérations et des projets ainsi qu'aux communications et au marketing.

De plus, des représentants de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et de l'Organisation des États américains (OEA) viendront nous faire part du contexte international dans lequel s'insèrent les aspects corporatifs et organisationnels du développement durable.



La conférence sera certifiée carboneutre par :





PROGRAMME ABRÉGÉ¹

Entreprise et développement durable : Internaliser le développement durable

Les 21 et 22 novembre 2006, Hôtel Omni Mont-Royal, Montréal

Conférence présidée par:

Me Pierre Marc Johnson, Avocat-conseil, Heenan Blaikie et président du Conseil d'administration d'Unisféra

Allocutions spéciales

Rona Ambrose*, Ministre de l'Environnement du Canada

Claude Béchard*, Ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec

Allocution prospective

Isabelle Hudon*, Présidente et chef de la direction, Chambre de commerce du Montréal métropolitain

Allocutions stratégiques

- Les avantages des partenariats publics-privés (PPP) dans une perspective de développement durable
Pierre Lefebvre, Président - Directeur général, Agence des partenariats public-privé du Québec
- Les meilleures pratiques d'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux dans les projets
William J. Cosgrove, Président, Bureau d'audiences publiques en environnement

Les développements récents à l'échelon international

▪ L'approvisionnement vert, rentable économiquement et socialement
Scott Vaughan, Directeur, Département du Développement durable, Organisation des États américains (OEA), Washington, D.C., USA

▪ L'impulsion du commerce international pour un développement durable
Gabrielle Marceau, Conseillère, Cabinet du Directeur général Pascal Lamy, Organisation mondiale du commerce (OMC), Genève, Suisse

▪ Les récentes tendances internationales en matière de responsabilité sociale des entreprises
Jean Pasquier, Professeur titulaire, École des sciences de la gestion, UQAM

Débat Journal Les Affaires, animé par René Vézina, Rédacteur en chef, Les Affaires, avec la participation de Gaétan Morency, Vice-président, Affaires publiques et sociales, Cirque du Soleil

¹ Pour le programme complet, veuillez vous rendre à www.unisfera.org. Unisféra se réserve le droit de modifier le contenu du programme sans préavis et n'assume aucune responsabilité pour d'éventuelles modifications. Veuillez noter que l'événement se déroulera en français et en anglais sans service d'interprétation, le choix de la langue étant laissé à la discrétion du conférencier.

Renseignements : Stéphanie Jagou, Unisféra, T: 514.527.2636 stephanie.jagou@unisfera.org

**Les aspects stratégiques, financiers, opérationnels et humains de la gestion durable**

- De la stratégie à l'action en passant par l'éco-budget et l'appropriation du développement durable par les diverses directions
Chantal I. Gagnon, Directrice Environnement, Ville de Montréal
- Participer au développement des normes ISO et autres, quelle valeur pour les entreprises ?
Jason Potts, Coordonateur, Institut international du développement durable, Winnipeg
- Les obligations accrues de divulgation environnementale et les contrôles boursiers plus stricts
Anne-Marie Sheahan, Associée, McCarthy, Tétrault
- La Loi sur le développement durable : Ce que vous devez en connaître
Léopold Gaudreau, Sous-ministre adjoint, Direction du développement durable, Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec*
- Comment la vision du développement durable d'une entreprise se transpose-t-elle du fournisseur au client ?
Marc Blais, Directeur, Communications françaises et développement d'affaires, Mountain Equipment Co-op
- Le virage vert et rentable d'une PME
Joanne Lalumière, Directrice générale, Zoo de Granby*
- Du développement de la stratégie de développement durable à sa mise en oeuvre
Myriam Truchon, Directrice Environnement et développement durable, Hydro-Québec
- Verdir sa flotte de véhicule : L'initiative d'écologisation du parc automobile (en anglais)
Douglas Kube, Directeur, Environnement, Santé et sécurité et Sûreté, Purolator
- ISO 14064 et la gestion des GES : Pourquoi et comment ?
Daniel Gagnier, Vice-président principal, Affaires générales et externes, Alcan
- La réponse des entreprises face aux changements climatiques (en anglais)
Lorne Johnson, Director, Ottawa Bureau, WWF
- De l'impossible au possible : L'efficacité énergétique au Québec
Philippe U. Dunskey, Président, Dunskey expertise en énergie
- Les indicateurs de performance pour une meilleure intégration du développement durable
Grace Barroso, Directrice Développement Durable, Santé Sécurité, Association de l'Aluminium du Canada
- Quand les fournisseurs sont partenaires du développement durable
Brenda Plant, Co-directrice, Ethiquette
- Les relations avec les communautés dans le cadre de projets ayant un impact sur celles-ci (en anglais)
Marco Romero, President and CEO, Polaris Minerals Corporation, Vancouver

* à confirmer

Table ronde des jeunes leaders d'affaires sur le développement durable du Québec : la grande entreprise au cœur des enjeux.

Par Patrick Laprise

Mise en contexte

Le 26 avril 2006 a eu lieu un évènement qui sera peut-être un jour vu comme l'un des points tourants de l'intégration des objectifs et des principes du développement durable dans la conduite des affaires au Québec.

C'est dans le cadre de la Table ronde des jeunes leaders d'affaires sur le développement durable du Québec que se sont trouvés réunis, dans un hôtel montréalais, plus de 30 jeunes leaders d'affaires en vue dans la société québécoise. À l'invitation d'un comité d'organisateurs parrainé par la Fédération des caisses Desjardins du Québec, ces femmes et ces hommes sont venus écouter et débattre des idées et des initiatives de trois des plus importants leaders d'affaires oeuvrant au Québec en MM. Michael J. Sabia, Thierry Vandal et Alban d'Amours¹. Le sujet de la rencontre : le développement durable dans un contexte de conduite du commerce et de gestion des entreprises. M. Jean-Paul Gagné, éditeur du journal Les Affaires, assumait le rôle d'animateur de la table ronde.

Il convenait, afin de lancer la table ronde, que le développement durable, concept qu'on dit souvent galvaudé, soit démystifié et qu'on puisse en voir les différents enjeux ainsi que ses côtés pratiques. Cette tâche est revenue à Mme Corinne Gendron, titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable à l'UQÀM.

Allocution de Mme Corinne Gendron, titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, École des sciences de la Gestion, UQÀM

Mme Gendron, d'entrée de jeu, a relevé les contradictions propres au développement durable. En effet, selon elle, il est « invoqué par les uns et les autres, et pour soutenir parfois des positions contraires ». L'idée même du concept de « croissance durable » utilisé dans certaines communications corporatives est en contradiction nette avec les objectifs durables. Ce simple exemple expose les multiples failles exploitable du concept. Nonobstant ces dérives malheureuses, le développement durable est un concept porteur de changement et d'innovation et il peut être vu comme une excellente occasion d'affaires si l'on sait en tirer les meilleurs éléments sans en pervertir le sens, selon la conférencière. Il est par conséquent bon de s'entendre sur les paramètres essentiels à la compréhension du développement durable.

La conception du développement durable à laquelle

on fait appel le plus communément de nos jours est celle d'un développement « tripolaire » qui intègre ou harmonise trois éléments cardinaux : l'environnement, le social et l'économique. Toutefois, un développement réussi de l'économie ne doit pas se faire au détriment de l'environnement, selon ce que Mme Gendron appelle une « logique de compensation », pour la simple raison que si l'équilibre des régulations macro-écologiques n'est pas préservé, il ne peut y avoir de développement.

C'est pourquoi, comme le propose Mme Gendron, il doit nécessairement y avoir hiérarchisation entre les pôles du développement durable. Expliqué sommairement, cette définition fait en sorte que l'environnement devient une condition, l'économie un moyen et le social, un objectif. Présente transversalement dans ces trois pôles, on trouve l'idée d'équité. Celle-ci doit être à la fois une condition, un moyen et une fin du développement durable. Bien sûr, le fait d'enlever au développement durable un peu de la « flexibilité » qui le rend si pratique suppose que l'on doive faire des arbitrages pour l'appliquer. Et c'est là que le bâton blesse, quel que soit l'acteur ayant à faire ces arbitrages.

Pour ces raisons, le développement durable est une source immense de défis pour les entreprises. Cependant, elles tissent de plus en plus de liens dans la société pour parvenir à les surmonter, si l'on en croit Mme Gendron. Dans un même temps, le développement durable peut représenter un bassin de nouvelles opportunités : nouveaux marchés, modernisation, dialogue social accru protégeant l'entreprise, préparation à un nouveau contexte institutionnel et positionnement stratégique font partie de ces opportunités. Les dirigeants d'entreprises doivent prendre tout cela en considération quand ils font le souhait d'intégrer le développement durable dans leur organisation.

Enfin, nous dit Mme Gendron, la société est en transformation constante et le développement durable est symptomatique de celle-ci. Il s'intègre dorénavant aux décisions prises par les pouvoirs publics, comme en fait foi la nouvelle Loi sur le développement durable du gouvernement du Québec, et il véhicule une gamme toujours plus grande d'outils pour les décideurs au sein des entreprises. Il faut avancer avec précaution toutefois, car le développement durable ne se résume pas à des transformations organisationnelles, à un certain type de gestion environnementale ou au respect des lois. Plutôt, il vaudrait

mieux « concevoir autrement la richesse » pour qu'elle profite davantage à l'environnement et aux gens, a conclu Mme Gendron.

Allocution de M. Michael J. Sabia, président et chef de la direction de BCE inc. et chef de la direction de Bell Canada

Suite à cette brève introduction, M. Michael J. Sabia fut le premier parmi les présidents à prendre la parole. Pour M. Sabia, le développement durable est en soi une question importante, d'une portée plus large que sa seule dimension environnementale. M. Sabia nous a dit à cette occasion qu'il remarque de grands changements suivant l'apparition de ce vocable, tant au niveau de la population en général qu'au niveau des entreprises. Il croit qu'une nouvelle génération est conscientisée aux idéaux du développement durable. De leur côté, les entreprises s'efforcent d'intégrer le développement durable dans leurs organisations, notamment en rapportant des données de développement durable, en général par l'entremise de rapports sociaux et environnementaux indépendants non intégrés aux rapports financiers traditionnels.

Pour M. Sabia, divers facteurs font qu'on ne tient plus seulement compte des aspects financiers pour mesurer la performance d'une entreprise. De nombreuses nouvelles questions ont fait surface au centre des préoccupations des entreprises. La mise en avant de l'importance d'une bonne gouvernance en est un bon exemple. Ces préoccupations sont celles d'une gamme d'acteurs qui gravitent autour de l'entreprise, mais elles sont aussi celles des dirigeants d'entreprise et de leurs familles, a mentionné le conférencier.

Il appert que la classe financière et les investisseurs se préoccupent aussi de plus en plus de développement durable. Ils développent des façons de mesurer les efforts en matière de développement durable afin de savoir dans quelles entreprises il est plus rentable d'investir. Il en va de même pour les gouvernements, qui votent des lois et mettent en œuvre divers projets visant à intégrer les principes du développement durable.

Tout n'est pas une question de préoccupation. Le développement durable revêt quantité d'intérêts pour les entreprises. En effet, leurs dirigeants ont deux excellentes raisons de faire en sorte que le développement durable devienne une partie intégrante de la gestion de leurs entreprises, soit la confiance et la fidélité, deux dimensions incontournables de la survie et de la réussite dans le milieu des affaires. Il est essentiel que la compagnie soit vue en tant que citoyenne, qui participe à la création « d'une société meilleure » et en qui on peut avoir confiance. De cette confiance découle la fidélité.

Du côté des employés de Bell et de BCE, M. Sabia est fier de savoir qu'ils se félicitent de plusieurs choses faites par l'entreprise en matière d'implication dans la communauté et de sauvegarde de l'environnement. Ils sont heureux d'être impliqués dans le développement et la vente de produits qui contribuent au développement durable et à la création de valeur. Une opinion de M. Sabia à ce sujet est que les outils de communications fabriqués par la compagnie permettent notamment de moins avoir à voyager à l'aide de sources d'énergie polluantes.

Le dernier point abordé par M. Sabia traite du développement durable en tant que question personnelle. En effet, le fait de mettre le développement durable à l'avant-plan des stratégies d'affaires y inscrit les valeurs humaines des employés et de leurs familles. Ces valeurs et les compétences des employés forment l'entreprise elle-même, ce qui lui confère une forme qui dépasse celle de « l'entité juridique désincarnée ». L'intégration de ces valeurs personnelles dans l'entreprise participe de l'apparition de ce « nouveau sentiment de responsabilité des compagnies », nous dit M. Sabia. Et le conférencier de réitérer le caractère vital du développement durable dans le succès d'une entreprise et dans l'évolution de la société.

En conclusion, M. Sabia a choisi de parler d'avenir. Pour lui, le développement durable est une porte qu'il faut franchir en inventant de nouvelles manières de surmonter les défis. On peut, par exemple, se laisser influencer par d'autres organisations, clients ou fournisseurs, qui s'efforcent de mettre le développement durable au cœur de leurs décisions. La sphère d'influence des entreprises, petites ou grandes, est un outil d'engagement envers le développement durable important qui pourrait servir à faire croître l'audience corporative du développement durable.

Allocution de M. Thierry Vandal, président et chef de la direction d'Hydro-Québec

En introduction, M. Thierry Vandal s'est souvenu de ses premiers contacts avec le développement durable (en 1988, lorsqu'il a pris connaissance du rapport Brundtland). Le conférencier a souligné l'importance du développement durable dans la stratégie d'affaires d'Hydro-Québec, tout en mentionnant qu'il n'en fut pas toujours ainsi. Il a insisté sur l'engagement sincère et volontaire de sa société dans le développement durable, qui est devenu une stratégie rentable, selon lui.

Cela se traduit par des pratiques concrètes : la recherche d'efficacité énergétique, le développement technologique, les avancées dans la recherche de sources d'énergie renouvelables, pratiques

qui contribuent à réduire les impacts de la grande société sur le territoire. Toutefois, cela se produit dans un contexte de forte pression et où la valeur de l'énergie est en hausse constante. C'est en quelque sorte pourquoi M. Vandal rappelle qu'on peut aller au-delà de la simple équation économique, par exemple en regardant la situation comme ayant un impact sur la personne. On peut alors voir le développement durable comme un projet collectif et de société. Pour Hydro-Québec, le développement durable est ainsi un choix affirmé; il n'est pas seulement évalué sous l'angle économique.

Parallèlement, toutefois, le contexte économique actuel possède ses propres avantages : une entreprise peut en profiter pour lancer de grands projets innovateurs, des projets considérés comme étant *capital intensive*, tels que la géothermie ou la filiale solaire. En mettant l'accent sur cette chance qui s'offre de développer des innovations technologiques importantes, on tire profit « d'un monde de croissance dans un contexte de rareté ». En somme, le message de M. Vandal est qu'il faut bien lire le contexte économique pour en tirer le maximum de rentabilité financièrement durable ou, fait nouveau, de ce qu'on peut appeler « rentabilité durable écologiquement et socialement ». Cela dit, à l'aide de technologies modernes de modélisation et de robotique, la société publique peut dorénavant se targuer de faire du *good business* et du *good stewardship* dans la gestion des ressources hydrauliques, signe de la responsabilisation de son entreprise et de son engagement envers le développement durable, croit M. Vandal.

Le développement durable demande cependant plus que la seule innovation technologique : c'est une nouvelle façon de concevoir le développement, affirme M. Vandal. Le cas médiatisé du développement de la rivière Rupert et de la construction du barrage Eastmain-1A est un exemple de cette nouvelle conception, selon le chef d'Hydro-Québec. En misant sur ce qu'il y a de plus avancé en matière de connaissances des écosystèmes, sur le dialogue, sur l'intégration des besoins des communautés, bref en écoutant les conseils du milieu et de l'environnement que l'on développe, on efface la « perspective traditionnelle » sur laquelle on s'appuyait auparavant. De par le fait même, on réduit grandement l'impact du développement, tout en favorisant grandement les apprentissages (*the learning curve*). On peut ainsi aller chercher l'approbation de la société et de ses représentants pour la réalisation de grands projets importants pour le développement économique de la société.

Enfin, le développement durable a des impacts par le biais du développement économique. En insufflant de nouvelles valeurs à la dimension financière des activités de la société, le développement durable permet

d'espérer de grands bénéfices économiques pour la société (1.1 milliard \$ retournés au gouvernement en dividendes), ce qui permet, entre autres choses, de redresser le problème de la dette, fort important pour les jeunes leaders. Il s'agit, en bref, de générer et de préserver tout à la fois, conclut M. Vandal.

Allocution de M. Alban D'Amours, président et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins

Dès 1987, M. D'Amours a côtoyé le concept de développement durable, lorsqu'est venue à lui l'idée de négawatt². En 1988, une présentation du professeur Claude Villeneuve faite lors de l'Assemblée générale de la fédération des Caisses Desjardins a introduit le concept auprès de l'organisation avec laquelle il travaillait alors.

La question environnementale fait son chemin depuis déjà plusieurs années au sein du Mouvement, à travers son projet *d'Option environnementale Desjardins*. Mais la question environnementale étant ce qu'elle est, l'entreprise privée et le public avaient encore grand besoin d'un concept intégrateur, d'où l'importance de l'idée de développement durable. M. D'Amours a fait remarquer à l'auditoire qu'il avait découvert, en réfléchissant à ce concept, que Desjardins faisait du développement durable depuis 100 ans. Sa nature de coopérative et ses efforts de développement des communautés en ont voulu ainsi. Cela dit, l'intégration récente du développement durable s'est faite « à la manière Desjardins », à travers une politique engagée par un réseau des caisses sensibilisé à la question.

L'un des enjeux pour l'organisation de M. D'Amours est celui d'élargir les horizons du développement durable. Ainsi, la population en général doit être touchée par des intervenants, des porteurs du concept. En somme, les mentalités doivent évoluer. À la suite de cette réflexion, M. D'Amours nous a exposé ses idées, tant au niveau du contexte mondial d'émergence que des côtés pratiques du développement durable.

Le monde subit de grandes transformations qui amènent leur lot de préoccupations et un désir de voir ces changements se faire pour le mieux. Tant les entreprises que les particuliers sont interpellés par ce besoin de changement, nous dit M. D'Amours, et ils devraient assumer une prise de conscience certaine et adopter des attitudes plus responsables. Dans ce contexte, le développement durable est un élément stratégique incontournable, d'autant plus que les entreprises sont d'importants vecteurs de changement dans la société. Pour M. D'Amours, c'est en particulier parce que nos enfants, les « générations montantes », sont porteurs

de nouvelles valeurs, qu'un virage doit être entrepris par le secteur privé, qui est actuellement en période de grâce, analyse M. D'Amours. L'initiation de nouveaux partenariats et l'étude d'exemples provenant des grandes entreprises s'avèrent être d'importantes étapes, selon le PDG de la grande coopérative financière.

Pour M. D'Amours, une autre dimension du développement durable est son potentiel en tant que source d'occasions d'affaires et d'efficacité. Comme M. Vandal, M. D'Amours croit que de nouveaux objectifs établis en lien avec les principes de développement durable poussent une entreprise à se dépasser.

Des partenariats, ou « leaderships conjugués » devraient découler de l'intégration des principes et des objectifs du développement durable dans les organisations. Selon le PDG, il y a plusieurs bénéfices à tirer de ces leaderships conjugués : démonstration de la volonté des entreprises d'être sensibles aux attentes du public; réduction des coûts de l'entreprise; implantation de programmes d'efficacité énergétique; promotion des changements positifs dans la chaîne d'approvisionnement. Au surplus, le développement durable est pour M. D'Amours et le Mouvement un levier de mobilisation, tant pour les autres entreprises, les employés ou pour la population.

M. D'Amours a souligné, comme dernier point, qu'il voit également le développement durable comme un devoir envers les générations futures. Il s'agit « d'être prévenant et d'atténuer les effets néfastes qu'ont nos activités sur l'environnement » et de développer des outils visant à rendre des comptes et à devenir transparent. En ce sens, Desjardins alignera ses pratiques de reporting sur les lignes directrices du GRI.

En conclusion, le PDG a avancé qu'il faudra que le gouvernement et les intervenants du marché collaborent pour « arriver à changer le cours des évènements ». La collaboration devrait se traduire chez les gouvernements par des mécanismes de consultation visant à saisir les attentes des citoyens et des entreprises et par l'instauration de politiques publiques favorisant le développement durable. De même, les gouvernements, par le biais de « mesures incitatives visant à favoriser de nouveaux comportements » et par la pénalisation agressive des contrevenants, peuvent jouer un rôle important dans cette démarche vers le développement durable. Du côté des acteurs du marché, on devrait se tourner vers une vision à long terme (et contourner la « tyrannie du trimestre ») et vers l'intégration de critères extra-financiers pour mesurer

la performance des entreprises. Le tout devrait permettre à Desjardins de maintenir un rendement financier sain (12 % à 15 %) tout en contribuant au développement durable.

Débat

Pendant la période de débat, des questions et des commentaires qui reflétaient bien les préoccupations et les intérêts des jeunes leaders d'affaires sont venus aux oreilles des PDG, qui ont répondu franchement aux interventions. Voici un compte rendu de ce qui fut dit en deuxième partie de cette Table ronde.

Pour M. Archambault, un intervenant du milieu de la restauration et l'hôtellerie, on doit adapter le développement durable à un secteur particulier. Les paroles de M. Sabia selon qui l'influence d'une autre entreprise peut être importante dans une perspective de développement durable furent rappelées. Présentant les activités de son organisation, la *Tablée des chefs* (<http://www.latableedeschefs.org/>) en l'occurrence, l'intervenant a insisté sur le fait que les décisions qui sont prises influent sur les acteurs périphériques et peuvent leur être profitables, par exemple à l'aide d'un transfert de connaissance. Le rôle des entreprises dans le développement durable est donc fonction de l'influence qu'elles souhaitent avoir.

M. André Michaud, de la chaîne d'alimentation Corneau Cantin (<http://www.corneaucantin.com/>), a poursuivi dans la même veine. Il a raconté à l'auditoire l'expérience particulière de Corneau Cantin, qui a pris l'initiative d'engager une éco-conseillère diplômée et a suivi ses recommandations. Cela s'est traduit par un changement dans les pratiques de l'entreprise et la manière de penser ses affaires : le simple fait de choisir une eau gazeuse provenant de la région plutôt que de l'eau européenne permet d'éviter l'émission de 5 tonnes de gaz à effet de serre! Par ailleurs, c'est le « penser local » qui anime Corneau Cantin, ce qu'il recommande de faire aux autres leaders présents.

M. Richard, de Hureca (<http://www.hureca.com/>) a posé à M. Vandal une question concernant les politiques d'approvisionnement d'Hydro-Québec. Celui-ci n'a pas hésité à parler de sa déception dans l'affaire des turbines GE Electric qui ont fait défaut et causé beaucoup de problèmes au barrage Sainte-Marguerite-3 (SM3). Les composantes de mauvaise qualité utilisées par GE provenaient d'un fournisseur étranger peu reconnu. Ce sont elles qui causent les problèmes, selon M. Vandal. Pour Desjardins et M. D'Amours, ces politiques d'approvisionnement et d'achat responsables revêtent une grande importance, tout comme chez BCE. Pour Desjardins, toutefois, la philosophie environnementale se matérialise dans

certaines des activités de base de l'entreprise, dont les fonds de placement environnementaux. Les PDG ont semblé s'entendre sur le fait que leurs fournisseurs doivent dorénavant accepter leur culture de développement durable.

Madame Anne-Marie Bourgeois, de Services internationaux de développement durable, a parlé d'un développement concerté de certaines activités industrielles, sur le modèle développé par les États étaisunien, dans l'Est du Canada, ce qui permettrait à la région de profiter du développement économique tout en équilibrant les crédits de carbone de l'Alberta, par exemple. Le rôle des États dans ce contexte a été souligné par M. D'Amours.

Une question fort intéressante fut posée par M. Lafourture, de Compo-recycle (<http://www.comporecycle.com/>), à M. Sabia. M. Lafourture se demandait pourquoi les téléphones portables, éminemment rapides à tomber en désuétude, ne sont pas recyclables. M. Sabia a répondu qu'ils l'étaient, dans les boutiques Espace Bell, mais dans le même souffle il a dit que pour BCE, en toute honnêteté, c'est une bonne chose lorsque les gens changent de téléphone. Il a présenté par la suite le projet de Plan canadien de récupération des téléphones cellulaires. Il fut aussi dit en réplique à cette intervention qu'on tentait de développer des objets à grand potentiel de récupération.

Mme Brenda Plante, de Étiquette.ca, s'est prononcée sur la possibilité de disposer de produits équitables ou éthiques afin de les faire connaître aux consommateurs. Son entreprise Web se spécialise dans la diffusion de la connaissance sur les produits éthiques, équitables ou biologiques.

M. Maillette, de la brasserie Molson, a interrogé les PDG sur la possible réconciliation entre la croissance, la préservation de l'environnement et la fidélité des actionnaires. En réponse à cela, M. D'Amours a avancé qu'une bonne planification stratégique visant à favoriser une performance globale est l'outil le plus important pour favoriser cette réconciliation. Pour M. Sabia, des compromis doivent nécessairement être faits entre croissance et développement durable, surtout dans un contexte géopolitique féroce. Dans tous les cas, une approche coûts-opérations compétitive doit être maintenue. Pour M. Vandal, c'est dans l'accélération de la « courbe technologique » que se trouve la solution à cette réconciliation. De nouvelles solutions techniques peuvent, dans le domaine de l'électricité, permettre que moins de charbon soit brûlé pour chaque kilowatt produit.

Aux yeux de M. Lussier, de la Corporation St-Laurent/Jour de la Terre Québec, qui a collaboré à l'organisation de la table ronde, il faut voir la question du développement durable comme une manière d'assurer que

nous ne subirons pas une décroissance économique. C'est un mouvement historique sur lequel repose peut-être l'avenir du Québec et du Canada.

M. Leblanc, du Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec, a voulu que soient poussées les initiatives de rencontre entre gens sensibles à ces questions dans le milieu des affaires et que soit promue une implication de ces gens envers les autres entreprises. La réponse de M. Sabia fut que ce n'est pas là une question très compliquée : il faut communiquer le succès. Que ce soit dans un réseau tel que celui de BCE ou par d'autres moyens et acteurs, le fait de communiquer un succès tel que celui des politiques liées au développement durable permet de créer un *momentum* fort. MM. D'Amours et Vandal ont rajouté à cela que d'un côté, une politique d'achat responsable pouvait jouer en partie ce rôle et qu'essentiellement, il fallait que le mouvement soit rendu crédible et qu'une cohérence interne soit assurée au sein de l'entreprise.

Pour M. André Poulin, de REMAC, l'impact du développement durable n'est pas ressenti autant qu'il le devrait parce que certaines décisions ne sont pas prises en fonction des forces d'une région, comme l'est l'aluminium au Saguenay-Lac-St-Jean. En ce sens, il faudrait développer un réflexe d'utilisation de l'aluminium chez les grandes entreprises pour favoriser le développement local de cette région. Évidemment, cela s'applique à d'autres régions et à d'autres ressources.

M. Rémi Tremblay, de Esse Leadership, a soulevé un point souvent oublié au Québec lorsque vient le temps de parler de développement durable et de RSE, celui de la santé psychologique des travailleurs au sein des entreprises. Selon lui, ces questions devraient être mises à l'avant-plan dans le mouvement du développement durable, car, dans l'entreprise, « on vit entre nous ». M. D'Amours a répondu à cela que sur le plan des ressources humaines et du mieux-être, le Mouvement se trouvait à l'avant-garde et que plusieurs indicateurs montrent que les employés de Desjardins sont choyés sur ce plan.

C'est Mme Pauline D'Amboise, de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec, qui a eu le privilège de clore la discussion. Elle a souligné la bonne compréhension du concept de développement durable chez les participants à la table ronde et la cohérence qui se dégage de la réflexion qui se fait autour du concept. De même, elle a émis l'avis que, à l'échelle des entreprises représentées par les PDG présents, il semble que la question de la politique d'achat soit primordiale au mouvement. Sa réflexion la porte à croire que nous disposons au Québec du talent humain et du leadership pour innover

à ce niveau. Enfin, elle se félicite de la réunion de ces trois présidents, de ces « trois ténors du développement durable ».

Analyse et conclusion

Ce simple déjeuner entre gens d'affaires a donné lieu à un évènement qui pourra s'avérer marquant dans l'histoire du développement du Québec. On peut, avec les outils que donne l'expérience de la recherche dans ce domaine, proposer une courte analyse de cet évènement et des propos qui y furent tenus.

Ainsi, sans contredit, le thème clé de la Table ronde aura été le leadership. Ce thème s'est exprimé, en quelque sorte, dans les paroles des intervenants, mais aussi dans la présence de ces dirigeants en vue de l'économie du Québec et du Canada. Les interventions en cours de débat ont parlé d'elles-mêmes : elles ont été l'illustration du fait que les intérêts de chacun et de leurs organisations sont fortement marqués par la conscience de l'environnement et du développement social. Ces jeunes leaders souhaitaient recevoir des conseils, amener des éléments de solution à leur échelle et se convaincre qu'ils s'embarquent dans quelque chose de sérieux avec des acteurs importants.

Cela nous fait dire que le développement durable est parvenu à la croisée des chemins et qu'une certaine masse critique semble avoir été atteinte qui voit émerger les figures de proue d'un mouvement qui ne sera pas jeté aux oubliettes comme tant de modes de passage. Le développement durable, pour de très bonnes mais aussi pour certaines mauvaises raisons, s'est cristallisé dans les actions et le discours des organisations et des personnalités parmi les plus significatives de notre époque, ce qui en dit long sur sa force en tant que concept intégrateur. Tout en se gardant de prophétiser, on peut avancer que ce mouvement pour la création d'un leadership du développement durable reflète de profonds changements dans notre façon de concevoir le développement, sans toutefois que la façon de concevoir la richesse elle-même, idée défendue par Madame Gendron en ouverture, ait été transformée.

Bien que ce thème en particulier ait transcendé la réunion, d'autres sujets sont ressortis comme étant de première importance. Parmi ceux-ci, la conception qui veut que les entreprises puissent tirer de grands bénéfices de l'application de la philosophie et des principes du développement durable s'est démarquée. C'est, nous le savons, une des forces principales du développement durable que de rassembler des acteurs dont les intérêts premiers ne sont pas le développement social ou la préservation de l'environnement. L'expérience acquise par les entreprises, de plus en plus nombreuses, qui consacrent des ressources au déve-

loppement durable, tend à prouver que le développement durable est bon pour les affaires. Tout le monde est donc gagnant lorsque les entreprises s'orientent vers et diffusent le développement durable. Bien d'autres indicateurs viennent appuyer cette réalité, qui sont recensés par une armada de chercheurs. Il est de plus en plus difficile de dire que responsabilités sociales et environnementales ne vont pas de pair avec performance, réputation et profits. Les paroles des trois PDG nous disent qu'ils croient fermement que ce positionnement est et sera rentable et qu'il devrait être généralisé dans le milieu des affaires. La position privilégiée qu'ils occupent dans la sphère économique nous porte à croire qu'ils n'ont pas tort.

Enfin, un troisième thème nous est apparu comme étant de première importance : la légitimité. Voici la définition de la légitimité proposée par Suchman (1995), qui fait école :

La légitimité est la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, pertinentes ou appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions³ (p. 574).

Les dirigeants ont tenu des propos directement en lien avec cette conception de la légitimité. Ainsi, M. D'Amours nous a parlé des *attentes du public*, M. Vandal, de *l'approbation de la société et de ses représentants* et M. Sabia des *préoccupations d'une gamme d'acteurs qui gravitent autour de l'entreprise*. La conscience qu'ont ces acteurs et ces entreprises des demandes des acteurs externes, de ces fameuses « parties prenantes » grandit sans cesse. Considéré sous un angle stratégique axé sur l'idée de légitimité, le développement durable peut ainsi être vu comme un exercice constant d'ajustement entre les « offres » de l'entreprise et les « demandes » de ces parties prenantes, en quelque sorte un système parallèle qui peut toutefois avoir des conséquences graves s'il n'est pas bien entretenu. La légitimité, ou la perception qu'ont divers acteurs d'une entreprise, est liée au besoin fondamental des entreprises de ne pas se faire enlever le « permis d'exister » dont elles dépendent. C'est un moteur primordial du développement durable et de la responsabilité des entreprises. C'est un moteur qui est certainement le produit d'un calcul stratégique et économique, mais qui motive pour l'instant des changements très concrets. Ces changements s'orientent pour le mieux, à l'avantage de tous et chacun.

Quelques autres remarques analytiques peuvent

être faites à propos de cette rencontre. Ainsi, il nous est apparu que la composition de la table ronde en disait long sur la nature du mouvement : nous assistions à la rencontre de jeunes chefs d'entreprise ou leaders d'organisations assez hétéroclites, désirant participer au lancement d'un mouvement à grande échelle. Cette rencontre aux participants « triés sur le volet » nous laisse croire avec une certaine certitude que beaucoup de jeunes chefs d'entreprise conscientisés n'attendent que l'appui des grands pour mettre en marche un sincère mouvement vers le développement durable.

De même, on ne s'étonne pas de constater l'importance donnée à certains mécanismes de gestion dans la poursuite par les entreprises du développement durable : l'importance des politiques d'approvisionnement responsables, l'implantation de lignes directives (dans ce cas, le *GRI*) dans le *reporting* social et environnemental, la poussée vers plus d'efficacité énergétique et plus largement, vers l'innovation technologique se trouvent à faire partie de plusieurs nouvelles pratiques corporatives qui tirent avantage des mécanismes du marché. Certaines des propositions des jeunes leaders ont, de manière moins convaincue, poussé dans cette direction.

Doit-on déduire de cela que devant leurs insuccès à jouer le jeu de la citoyenneté morale et éthique, devant le cynisme des critiques, les entreprises embrassent avec de plus en plus de succès ces outils à leur mesure? Cela d'autant plus qu'elles peuvent sélectionner précisément les outils qui conviennent à leurs objectifs et à leurs moyens? Si on peut s'attribuer de l'échec d'une approche plus romantique de la responsabilité des entreprises envers l'environnement et la société, on ne peut qu'être heureux de voir ces programmes concrets d'auto-responsabilisation s'emparer de cette niche si importante. Tous les indicateurs sont formels : on ne peut nier que des changements s'opèrent dans le milieu des affaires.

Toutefois, on le sait, certaines questions demeurent devant cette tendance à l'auto-responsabilisation. En effet, il ne faut pas oublier qu'en amont de l'idée du développement durable on retrouve des constats entourant diverses réalités inquiétantes : niveaux de pauvreté persistants dans le monde et à l'intérieur même des États les plus riches, inégalité qui crée de plus en plus de problèmes tels que le terrorisme; pollution des écosystèmes inégalée, qui s'étend même dans les organismes humains sous la forme de métaux lourds et de polluants persistants, le tout provoquant de graves problèmes sociaux; réchauffement de la planète provoquant des changements climatiques. L'apport des outils choisis par un pourcentage somme toute restreint des grandes entreprises sera-t-il suffisant pour redresser la situation? Est-ce qu'on ne retrouve là que des mesures cosmétiques?

De toute évidence, les jeunes leaders voulaient mettre de l'avant ces mêmes questionnements. Doit-on en conclure qu'ils sont plus près des préoccupations générales de la société et que l'avenir est rose? Il ne faut évidemment pas sauter aux conclusions trop rapidement.

À ce sujet, il semble qu'on tends à étouffer le fait que la nouvelle bonne volonté des entreprises sert souvent des buts précis : tirer profit d'un éventuel changement de réglementation et éviter qu'on *oblige* les entreprises à devenir responsables⁴, comme c'est le cas avec la loi Sarbanes-Oxley créée après le scandale Enron. Ces motivations, beaucoup moins présentables, sont vues comme étant au centre du mouvement vers la responsabilité des entreprises et le développement durable. Bien évidemment, les chefs d'entreprise préfèrent de beaucoup parler de conscientisation personnelle et, à la limite, de bénéfices financiers et stratégiques, ainsi qu'il va de soi lorsqu'on se trouve dans leur position. L'un des principaux problèmes réside dans le fait que derrière ces objectifs repose un phénomène, conscient ou inconscient, de déligitation des capacités des États à imposer leur volonté sur l'entreprise. Faut-il rappeler que le plus souvent, l'entreprise est la propriété de quelques personnes ou actionnaires qui ne poursuivent pas toujours des intérêts qui vont dans le sens du bien commun et de la pure philanthropie? Toute perte de pouvoir des États permet à des intérêts particuliers de primer lorsque vient le temps de définir les priorités et les projets sociaux.

En somme, si le développement durable présente plusieurs facettes positives pour le redressement de la situation que nous vivons aujourd'hui, il ne faut pas se laisser convaincre trop facilement du fait que la grande entreprise pave la voie au vrai développement durable. Le discours tenu par les dirigeants de trois des plus grandes entreprises basées au Québec nous dit qu'on y retrouve l'argumentaire classique des affaires pour le développement durable. On constate également pourquoi le développement durable est si populaire dans le milieu des affaires. On y retrouve par le fait même des dangers de corruption des idéaux du développement durable et de la capacité des États à réguler le secteur des affaires.

C'est pourquoi, malgré toute la bonne volonté exprimée par les gens présents et les parrains du développement durable, nous nous permettons de rester sceptiques. En effet, on doit rester vigilants afin que les principes sur lesquels se base le concept ne soient pas en fin de compte instrumentalisés seulement au profit des entreprises. Il est impératif, donc, de ne pas perdre de vue la *dimension hiérarchique* du développement durable, qui veut que l'activité économique ne soit qu'un outil de

satisfaction des besoins humains, un moyen et non pas une fin. De même, une vision intégrative des intérêts des autres acteurs de la société devrait être promue par les entreprises, en vue idéalement de « remettre à sa place » l'activité économique dans cette hiérarchie. La prise de décision concernant l'orientation de la production, par exemple, devrait, sinon être faite, à tout le moins être fortement inspirée par la volonté de ces parties prenantes avec lesquelles on traite encore avec un certain malaise et qu'on choisit trop souvent en fonction de leurs inclinations envers l'entreprise. Cela éviterait peut-être, en bout de ligne, que le développement durable ne soit kidnappé par l'entreprise privée.

D'un autre côté, la sincérité des dirigeants et l'engagement bien réel de leurs organisations respectives envers une certaine conception du développement durable présentent des éléments encourageants. On y décèle la capacité d'apprentissage de ces organisations si importantes dans le fonctionnement des sociétés mondialisées et dans le bien-être des populations. On tente de défaire le mythe qui veut que les entreprises soient, dans les mots de M. Sabia, des « entités juridiques désincarnées », sans morale ou éthique, sans cœur. Au fond, l'entreprise telle que décrite par les chefs d'entreprise présents à cette table ronde ressemble au personnage de l'Homme de

fer-blanc dans l'histoire du Magicien d'Oz : maudit par la méchante sorcière de l'ouest, il part à la recherche d'un cœur, qu'il ne trouvera finalement pas. Sans contredit, le personnage joue un rôle essentiel dans le déroulement du conte, mais peut-on être assez naïf pour croire que l'entreprise est dotée de la sensibilité et de la bonté innées de l'Homme de fer-blanc? On peut espérer que les jeunes leaders, avec leurs préoccupations modernes, sauront insuffler une nouvelle vie aux entreprises.

Respectivement président et chef de la direction de BCE inc. et chef de la direction de Bell Canada; président et chef de la direction d'Hydro-Québec et; président et chef de la direction du Mouvement des caisses Desjardins

²Amory Lovins est le créateur de cette expression. Elle s'applique à l'action de réduire la consommation d'énergie pour assurer le même travail. On produit des négaWatts lorsqu'on remplace une ampoule incandescente par une ampoule fluorescente qui dégage la même luminosité en utilisant 5 fois moins d'électricité.

³ Traduction libre.

⁴Voir Gendron, C., A. Lapointe et M.-F. Turcotte, (2004). « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol 59, no1, 28 pages.

<p>Présenté par Insight Information</p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">DÉVELOPPEMENT DURABLE : SLOGAN OU RÉALITÉ ?</h1> <p>Toutes les règles auxquelles vous devez vous conformer</p> <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 concernés ? • Municipalités et développement durable : responsabilité et mise en œuvre • Fonds du développement durable pour l'innovation et le rendement : est-ce possible ? <p style="text-align: right;"><i>Et bien d'autres...</i></p>	<p>Tarifs spéciaux avant le 10 novembre</p> <p>À ne pas manquer ! Atelier de travail facultatif Mercredi, le 31 janvier 2007 <i>L'ABC d'une implantation efficace d'une démarche de développement durable dans votre entreprise</i></p> <p>SOUS LA PRÉSIDENCE DE M^e Hélène Lauzon Associée Lavery, de Billy, S.E.N.C.R.L.</p> <p>ALLOCUTIONS SPÉCIALES</p> <p>Mise en œuvre du développement durable au Québec : quelques leçons à retenir M^e Marc Turgeon Président Régroupement national des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ)</p> <p>Le développement durable : une norme incontournable pour les entreprises Françoise Bertrand Présidente-directrice générale Fédération des chambres de commerce du Québec</p>	<p>QUI DEVRAIENT Y ASSISTER</p> <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>AVEC LA COLLABORATION DE</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  <p>géré par Cycle Capital Management</p> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <p>INSCRIVEZ-VOUS DÈS MAINTENANT ! Par téléphone : 1 888 777-1707 Par télécopieur : 1 866 777-1292 ou par Internet : www.insightinfo.com</p> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">  </div>
---	---	--

Possibilité de commandite

Si vous êtes intéressé à exposer les produits de votre entreprise à un public hautement ciblé ou pour obtenir de plus amples renseignements, nous vous invitons à communiquer avec

Brian Shugar
1 866 456-2020, poste 6131
bshugar@insightinfo.com

**Besoin de renseignements sur d'autres conférences ?
Abonnez-vous à *InCONFERENCE*®.**

Ayez accès en direct à une précieuse collection de textes des présentations et de comptes rendus des conférences organisées par Insight sur l'énergie, l'environnement, la finance, le droit ou tout autre domaine déjà traité.

Les participants à la conférence recevront un ensemble de documents originaux et auront également accès en direct aux textes des présentations grâce au site *InCONFERENCE*® de Insight. Ils auront ainsi la possibilité de consulter à volonté cette précieuse source d'ouvrages de référence.

Pour obtenir plus de détails ou pour recevoir un abonnement d'essai gratuit, consultez notre site Internet <http://inconference.insightinfo.com>

Chers collègues,

C'est avec grand plaisir que je vous convie cet hiver à une conférence sur le développement durable au Québec, qui fera la lumière sur ce concept de plus en plus véhiculé mais aussi sur tous les questionnements liés à l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi québécoise sur le développement durable*. Cette conférence d'Insight portera sur des sujets hautement pertinents pour tous les intervenants en développement durable, tant du secteur public que du secteur privé. De plus, des modèles appliqués seront mis à votre disposition afin que vous réussissiez à implanter au sein de votre entreprise une politique en matière de développement durable des plus efficaces. Nos experts traiteront notamment des sujets suivants :

- Répercussions de la *Loi québécoise sur le développement durable* et opportunités d'applications
- L'approche fédérale du concept de développement durable
- Responsabilité sociale des entreprises : de quelle façon êtes-vous concernés ?
- Initiatives des municipalités dans le domaine du développement durable
- Mise en application de politiques efficaces en matière de développement durable au sein de votre entreprise
- Investissement responsable, fonds éthiques et développement durable
- La communication environnementale dans un contexte de développement durable

Nos conférenciers sont des gens d'expérience dans le domaine de l'environnement, des représentants gouvernementaux et municipaux, des représentants d'organismes agréés, des cadres supérieurs, des intervenants des secteurs financiers et économiques ainsi que des avocats.

Une documentation spécialement conçue par les conférenciers vous sera remise au moment de la conférence. Elle constituera un outil de référence très utile.

Au plaisir de vous y rencontrer !

Salutations chaleureuses.



Hélène Lauzon, Associée, Lavery, de Billy, S.E.N.C.R.L.

Un virage vert dans le monde économique.

Par Corinne Gendron,
Titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Au cours des derniers mois, le développement durable a fait la manchette plus souvent qu'à son tour. Il a été invoqué par les uns et les autres, et pour soutenir parfois des positions contraires; ceci témoigne de sa popularité, mais aussi d'un contenu flou qui explique certainement la facilité avec laquelle des projets de toute nature s'en réclament.

Sans avoir la prétention de fournir une définition précise et définitive du développement durable, il est utile de proposer quelques paramètres permettant de comprendre, au delà des interprétations contradictoires, les visées et l'ambition de ce concept.

Le développement durable a été popularisé en 1987 avec la publication du rapport Brundtland dont on a retenu la définition suivante : le développement durable est un développement qui répond aux besoins du futur sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Quelques années auparavant, l'Union mondiale pour la conservation de la nature avait elle aussi proposé une définition, selon laquelle le développement durable est un développement qui tient compte à la fois des dimensions écologiques, économiques et environnementales. Ces deux définitions constituent aujourd'hui la base de toute interprétation sérieuse du développement durable, mais leur formulation générale ne permet pas nécessairement d'en saisir la portée concrète, ni en quoi le développement durable se distingue du modèle de développement industriel traditionnel. Car le développement durable est bel et bien porteur d'une autre conception du développement qui, si elle ne s'oppose pas au développement économique comme tel, suppose néanmoins une nouvelle perspective de la richesse et de l'économie. En premier lieu, le développement durable exige de tenir compte de l'impact de nos activités sur l'environnement afin de s'assurer que l'on ne dépasse pas le rythme de régénération des ressources ni la capacité de charge des écosystèmes. Il s'agit de préserver les grandes régulations macroécologiques indispensables à notre survie en tenant compte dans notre économie de ce qui était autrefois envisagé comme de simples externalités.

Deuxièmement, le développement durable nous invite à prendre en considération les impacts de nos décisions sur les générations futures de manière à s'assurer que nous leur léguons un actif, plutôt que des passifs environnementaux, sociaux et économiques. En d'autres termes, il faut s'assurer que ces décisions se traduisent par un réel progrès à l'échelle de la société de telle sorte que l'avenir corresponde véritablement à une vie meilleure pour nos enfants et nos petits-enfants.

En troisième lieu, le développement durable suppose,

non pas d'arrêter toute activité économique, mais bien de penser une économie moins intensive sur le plan écologique en révisant nos modes de production et de consommation.

Enfin, le développement durable repose sur une économie redistributive et inclusive, c'est-à-dire une économie où tous sont invités à bénéficier de la plus-value des activités productives.

La nouvelle perspective à laquelle correspond le développement durable n'est pas toujours bien comprise si l'on se fie à certaines interprétations qui en sont faites. En utilisant l'expression « croissance durable », une première interprétation assimile croissance économique et développement durable; cette définition pose problème dans la mesure où toute croissance économique n'est pas nécessairement porteuse de développement d'une part (comme dans les cas de reconstruction après accident), et que certaines dimensions du développement (comme l'éducation par exemple) ne relèvent pas nécessairement de l'activité économique d'autre part. Une deuxième interprétation situe le développement durable à l'intersection des systèmes économiques et écologiques. Or, si le développement durable comporte assurément un exercice de conciliation ou même de réconciliation entre l'économie et l'écologie, c'est dans un but bien précis : celui d'améliorer le sort des individus et des collectivités. C'est pourquoi la troisième interprétation, que l'on qualifie de tripolaire, définit le développement durable comme une intégration de l'économie, de l'environnement et du social. Reprise par la plupart des textes officiels, cette définition est certainement la plus complète, mais peut perdre tout intérêt dès lors qu'on admet une logique de compensation entre chacun des trois pôles. Pour que le développement durable ait un sens, et désigne réellement un nouveau modèle de développement, les trois pôles qui le constituent doivent être hiérarchisés : d'une part, dans la mesure où on ne saurait connaître de développement dans un environnement dégradé, la préservation des régulations macroécologiques constitue une condition au développement durable. L'économie pour sa part, est un moyen et non une fin, dont l'objectif est en fait le développement des individus et des sociétés. Quant à l'équité, que certains envisagent comme un quatrième pôle mais que je propose d'envisager comme une dimension transversale, elle constitue à la fois une condition, un moyen et une fin du développement durable. Cette hiérarchie entre les pôles reflète l'idée que le développement durable suppose des arbitrages; et c'est précisément pour cette raison qu'il est parfois si difficile à mettre en œuvre. Comme l'illustrent le dossier du Mont Orford, l'exploitation forestière ou le secteur des pêches, la conciliation des trois pôles ne se fait pas toujours dans l'harmonie; le développement durable peut impliquer des coûts, nécessiter des investissements et surtout il exige de nou-

velles manières de faire.

Bref, le développement durable est une invitation à repenser l'économie, invitation qui s'adresse non seulement à la population et aux gouvernements, mais aussi aux entreprises. Le développement durable se pose en effet comme un défi à l'échelle de l'humanité tout entière. En tant qu'institution centrale de nos sociétés, l'entreprise est nécessairement appelée à jouer un rôle pour relever ce défi. Elle fait d'ailleurs face à des attentes multiples de la part de la société civile et des ONG qui la mobilisent, tout comme des gouvernements et des instances internationales. En 1999, Kofi Annan avait même lancé un appel aux grandes multinationales pour qu'elles prennent part aux efforts de la communauté internationale vis-à-vis le développement durable en exerçant leur responsabilité sociale. Mais c'est aussi parce qu'ils sont parties prenantes d'une société à laquelle ils souhaitent contribuer positivement que les entreprises et leurs dirigeants sont concernés par le développement durable.

Pour les entreprises, le développement durable se présente d'abord comme un défi qu'il s'agit de relever en partenariat avec les acteurs sociaux et les autres institutions de la société. Mais il peut également se traduire de façon plus prosaïque en nouvelles opportunités, qu'il s'agisse de nouveaux marchés, de modernisation de la production ou de fidélisation des employés. En cherchant à contribuer au développement durable, l'entreprise répond aussi aux attentes des différentes parties prenantes, et participe à un dialogue social qui peut lui éviter d'être la cible de contestations potentiellement néfastes. Enfin, dans la mesure où le développement durable imprime de nouvelles façons de faire et présidera à de nouvelles règles, notamment en matière de production et de consommation, une entreprise ouverte au développement durable se prépare en fait au nouveau contexte institutionnel qui viendra baliser les activités économiques. En anticipant cette nouvelle réalité, les entreprises avant-gardistes en matière de développement durable peuvent donc se positionner avantageusement sur le plan stratégique.

La nouvelle Loi sur le développement durable adoptée le 13 avril dernier par le gouvernement du Québec est un bon exemple de ce nouveau contexte institutionnel qui se met peu à peu en place. Cette Loi qui ne concerne il est vrai que l'administration publique, ne constitue vraisemblablement qu'un premier pas vers une stratégie de développement durable plus globale pour l'ensemble du Québec. Elle exige que chacun des ministères se dote d'un plan d'action de développement durable, dont la réalisation sera vérifiée par un Commissaire au développement durable rattaché au bureau du vérificateur général. En créant un fonds vert alimenté notamment par les amendes perçues pour des infractions environnementales, la loi assure une certaine garantie de financement aux groupes et

aux municipalités qui oeuvrent à la protection de l'environnement. Enfin, la Loi prévoit un nouveau droit à un environnement sain dans la Charte des droits québécoise. À l'article 6, la Loi précise seize principes dont l'administration devra tenir compte dans une optique de développement durable. Parmi ceux-ci, le principe de subsidiarité prévoit que les décisions doivent se prendre au niveau le plus près possible des citoyens et des communautés concernées. Le principe de précaution, que l'on confond souvent avec le principe de prévention, est un principe d'action qui veut que l'incertitude ne soit pas une justification à l'inaction. Le principe de prévention commande lui aussi d'agir en présence d'un risque connu. Le principe pollueur-payeux prévoit que ceux qui dégradent ou polluent l'environnement assument leur part des coûts de prévention, de réduction et de contrôle. Enfin, le principe d'internalisation des coûts exige que la valeur des biens et des services reflète leur coût social et environnemental durant tout leur cycle de vie.

Que ce soit pour répondre au nouveau contexte institutionnel ou parce que le développement durable est au centre de ses valeurs, le dirigeant qui souhaite œuvrer en faveur du développement durable dispose déjà d'une panoplie de méthodes et d'outils susceptibles de l'aider dans sa tâche, tout en gardant à l'esprit que contribuer au développement durable pour une entreprise dépasse largement l'adoption d'une gestion environnementale. À ces méthodes s'ajoutent des guides, des normes et des certifications qui sont autant d'outils à votre disposition pour tenter d'intégrer les principes de développement durable à vos activités³.

Ainsi, le développement durable suppose de nouvelles manières de faire; il ne s'agit pas de condamner toute activité économique. C'est une invitation à penser l'économie autrement, en tenant compte à la fois des limites de l'environnement, et de l'aspiration au développement des individus et des collectivités. Passer d'un développement industriel intensif sur le plan écologique à un développement durable suppose donc une nouvelle façon de faire des affaires, mais aussi de concevoir la richesse.

¹Allocution présentée dans le cadre de la Table Ronde des jeunes leaders d'affaires à Montréal, le 26 avril 2006

²Citons notamment l'évaluation d'impact des projets, des activités et des produits, l'analyse du cycle de vie, les relations avec les parties prenantes, les rapports de performance extra-financière, la gestion environnementale et la gestion sociale, la vérification environnementale, les politiques d'approvisionnement responsable, l'évaluation de la pertinence sociale et de la plus-value sociale et environnementale.

³Tel que ISO 14001, SA 8000, AA1000, GRI, ou des normes sectorielles comme SFI et FSC en foresterie.

**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 : Lysiane Roch

Rédacteur-adjoint, mise en page : Julien Boucher

Collaborateurs : Thérèse Des Rochers, Corinne Gendron, Patrick Laprise.

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