

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS : PROPOSITION D'UN  
MODÈLE POUR L'INTÉGRATION DE ISO 26000

Par  
Amélie Boisjoly-Lavoie

Essai présenté au Centre universitaire de formation en environnement  
en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)

Sous la direction de Monsieur Emmanuel Raufflet

MAÎTRISE EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Juillet 2013

## SOMMAIRE

Mots clés : ISO 26000, responsabilité sociétale des organisations, responsabilité sociale et environnementale, développement durable, outils, petites et moyennes organisations

Avec l'évolution rapide du concept de responsabilité sociale des entreprises dans les dernières décennies, une multitude d'initiatives internationales visant toutes l'intégration de la responsabilité sociale aux activités des entreprises ont fait leur apparition dans le monde des affaires. Les *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, développées par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et mieux connue sous le nom de ISO 26000, font partie de ces initiatives. Cette dernière se démarque particulièrement des autres car elle constitue un consensus international quant à la définition de la responsabilité sociétale des organisations qui y est proposée et quant aux thématiques qu'elle recommande de prendre en compte dans son intégration aux activités des organisations.

Il demeure toutefois ardu pour les entreprises, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, de bien saisir les implications liées aux lignes directrices ISO 26000 et de s'approprier tous les concepts qui y figurent. En effet, peu d'indications claires sur la manière de mettre en œuvre la responsabilité sociétale de manière tangible sont disponibles. Une réflexion s'impose donc sur la manière d'intégrer concrètement le contenu de ISO 26000 aux activités, processus et décisions des entreprises.

Ainsi, l'objectif du présent essai est de proposer un modèle impliquant une démarche complète afin d'accompagner les petites et moyennes entreprises québécoises dans l'internalisation de leur responsabilité sociétale. Par une étude approfondie des lignes directrices ISO 26000 et une revue des outils de mise en œuvre pertinents, une démarche complète en neuf étapes se profile. Chacune des étapes est ensuite associée à des outils de mise en œuvre afin de simplifier davantage le processus et de compléter le modèle.

Bien que la responsabilité sociétale des organisations telle que proposée par ISO 26000 soit un référentiel très pertinent pour une entreprise désirant intégrer celle-ci à ses activités, plusieurs critiques sont soulevées quant à son applicabilité et aux réelles motivations des entreprises choisissant cette voie. Les arguments qui sous-tendent ces critiques sont donc exposés. Enfin, des alternatives à la responsabilité sociétale des organisations en tant que moyen de prendre en compte efficacement ses impacts négatifs sur l'environnement et la société sont également suggérées.

## **REMERCIEMENTS**

Dans un premier temps, je tiens à remercier mon directeur, M. Emmanuel Raufflet, pour ses commentaires pertinents qui m'ont toujours amené à pousser ma réflexion et à détailler davantage ma pensée. Ce fut une collaboration grandement appréciée.

Je tiens aussi à souligner le support de certains collègues et amis du Centre universitaire de formation en environnement de Longueuil à travers des discussions et débats que nous avons eus au sujet de la responsabilité sociale et qui ont su bonifier cet essai en remettant constamment en question ma perception quant à cette dernière.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCTION.....   | 1  |
| 1 LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS AU QUÉBEC .....   | 4  |
| 1.1 Le concept de RSO .....   | 4  |
| 1.1.1 Terminologie et définitions .....   | 5  |
| 1.1.2 L'émergence de la RSO.....  | 5  |
| 1.1.3 Différences culturelles dans la perception de la RSO .....  | 7  |
| 1.1.4 RSO et développement durable .....  | 8  |
| 1.2 Justification du choix de la norme ISO 26000 pour l'application de la RSO aux petites et moyennes organisations (PMO) québécoises ..... | 9  |
| 1.2.1 Pacte Mondial de l'ONU .....  | 10 |
| 1.2.2 Global Reporting Initiative.....  | 11 |
| 1.2.3 Approche BNQ 21000.....   | 12 |
| 1.2.4 Apport concret de la norme ISO 26000.....   | 13 |
| 1.3 Portrait des petites et moyennes entreprises (PME) québécoises et de leur importance dans l'économie du Québec .....                    | 14 |
| 1.3.1 Les défis des PME .....   | 15 |
| 1.3.2 Exemples d'organisations québécoises ayant entamé une démarche de RSO.....  | 17 |
| 2 ÉTUDE DE LA NORME ISO 26000 .....   | 19 |
| 2.1 Généralités de la norme ISO 26000.....  | 19 |
| 2.2 Analyse des articles d'importance de la norme ISO 26000 .....   | 22 |
| 2.2.1 Article 3 : appréhender la responsabilité sociétale .....   | 22 |
| 2.2.2 Article 4 : les sept principes de la RSO .....  | 22 |
| 2.2.3 Article 5 : identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes .  | 26 |
| 2.2.4 Article 6 : lignes directrices relatives aux questions centrales de RSO.....  | 27 |
| 2.3 Démarche émergeant de l'étude de la norme ISO 26000 .....   | 36 |
| 2.3.1 Étape 1 – Identification de la RSO .....  | 36 |
| 2.3.2 Étape 2 – Identification de la pertinence et de l'importance des questions centrales et des domaines d'action .....                   | 37 |
| 2.3.3 Étape 3 – Identification des parties prenantes de l'organisation .....  | 37 |
| 2.3.4 Étape 4 – Dialogue avec les parties prenantes.....  | 38 |
| 2.3.5 Étape 5 – Pratiques d'intégration de la RSO dans l'ensemble de l'organisation .....   | 39 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.3.6  | Étape 6 – Communication sur la RSO.....   | 39 |
| 2.3.7  | Étape 7 – Amélioration de la crédibilité en matière de RSO.....   | 40 |
| 2.3.8  | Étape 8 – Revoir et améliorer les pratiques et actions de l’organisation liées à la RSO .                           | 40 |
| 2.3.9  | Étape 9 – Participation aux initiatives volontaires de RSO.....   | 41 |
| 3      | UN MODÈLE POUR L’INTÉGRATION DE ISO 26000 DANS LES ACTIVITÉS D’UNE PMO .....  | 44 |
| 3.1    | Les outils de mise en œuvre existants.....  | 44 |
| 3.1.1  | Initiatives du gouvernement canadien .....  | 45 |
| 3.1.2  | Approche 26k de Gürtler .....   | 47 |
| 3.1.3  | Démarche de Ecologia.....   | 48 |
| 3.1.4  | Complete CSR Toolkit .....  | 49 |
| 3.1.5  | Grilles d’analyse de l’Approche BNQ 21000.....  | 50 |
| 3.1.6  | L’outil de diagnostic interactif Diag26000 de Synergiz.....   | 50 |
| 3.1.7  | Outil d’auto-évaluation du Pacte Mondial.....   | 51 |
| 3.1.8  | Human Rights Matrix 1.0 .....   | 51 |
| 3.1.9  | Sustainability framework de l’IFC .....   | 52 |
| 3.1.10 | Indicateurs de la GRI.....  | 53 |
| 3.1.11 | CommDev.....  | 53 |
| 3.2    | Un modèle pour faciliter l’intégration de la RSO pour les PMO.....  | 54 |
| 3.2.1  | Étape 1 – Identification de la RSO .....  | 55 |
| 3.2.2  | Étape 2 – Identification de la pertinence et de l’importance des questions centrales et des domaines d’action ..... | 58 |
| 3.2.3  | Étape 3 – Identification des parties prenantes .....  | 61 |
| 3.2.4  | Étape 4 – Dialogue avec les parties prenantes.....  | 62 |
| 3.2.5  | Étape 5 – Pratiques d’intégration de la responsabilité sociétale dans l’ensemble de l’organisation.....             | 63 |
| 3.2.6  | Étape 6 – Communication sur la RSO.....   | 66 |
| 3.2.7  | Étape 7 – Améliorer la crédibilité en matière de RSO .....  | 69 |
| 3.2.8  | Étape 8 – Revoir et améliorer les pratiques et actions de l’organisation liées à la RSO .                           | 71 |
| 3.2.9  | Étape 9 – Participation aux initiatives volontaires de RSO.....   | 73 |
| 4      | CRITIQUES ET PERSPECTIVES FUTURES POUR LA RSO .....   | 75 |
| 4.1    | Critiques de la RSO .....   | 76 |
| 4.1.1  | Une législation déjà existante mais peu appliquée .....   | 76 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.2 Les arguments économiques.....   | 77  |
| 4.1.3 Une initiative volontaire, non certifiable et non contraignante .....  | 78  |
| 4.1.4 Le <i>greenwashing</i> , l’image et les relations publiques.....   | 78  |
| 4.1.5 Les difficultés d’intégration à l’organisation.....  | 80  |
| 4.1.6 Qui en bénéficie réellement? .....   | 81  |
| 4.2 Des alternatives à la RSO?.....  | 81  |
| 4.2.1 La voie de la législation - L’exemple indien .....   | 82  |
| 4.2.2 D’autres théories – L’exemple de la <i>shared value</i> .....  | 83  |
| 4.2.3 La certification – L’exemple de <i>B Corporation</i> .....   | 85  |
| 4.2.4 L’auto-régulation par secteurs d’activités .....   | 86  |
| CONCLUSION .....   | 88  |
| RÉFÉRENCES.....  | 90  |
| ANNEXE 1 – TABLEAU COMPARATIF ENTRE LA NORME ISO 26000, LE PACTE<br>MONDIAL, LA GRI ET L’APPROCHE BNQ 21000 .....  | 96  |
| ANNEXE 2 – LES HUIT DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES<br>DROITS DE L’HOMME .....   | 100 |
| ANNEXE 3 – LES CINQ DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES<br>RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL.....   | 104 |
| ANNEXE 4 – LES QUATRE DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DE<br>L’ENVIRONNEMENT.....   | 108 |
| ANNEXE 5 – LES CINQ DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DE LA<br>LOYAUTÉ DES PRATIQUES.....  | 112 |
| ANNEXE 6 – LES SEPT DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES<br>QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMMATEUR .....   | 115 |
| ANNEXE 7 – LES SEPT DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES<br>COMMUNAUTÉS ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL.....  | 120 |
| ANNEXE 8 – ÉTAPE 1 : MATRICE D’IDENTIFICATION DES EXIGENCES LÉGALES ET<br>DES AUTRES EXIGENCES.....  | 125 |
| ANNEXE 9 – ÉTAPE 1 : MATRICE D’IDENTIFICATION DE LA RSO .....  | 126 |
| ANNEXE 10 – ÉTAPE 2 : MATRICE D’IDENTIFICATION DE LA PERTINENCE ET DE<br>L’IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES ET DES DOMAINES D’ACTION.<br>TÂCHE 2.2 : DÉTERMINER L’IMPORTANCE DES DOMAINES D’ACTION ..... | 127 |

|   |     |
|---|-----|
| ANNEXE 11 – ÉTAPE 2 : MATRICE D’IDENTIFICATION DE LA PERTINENCE ET DE<br>L’IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES ET DES DOMAINES D’ACTION.<br>TÂCHE 2.4 : ÉTABLIR DES PRIORITÉS PARMIS LES DOMAINES D’ACTION<br>IMPORTANTES ET PERTINENTS..... | 128 |
| ANNEXE 12 – EXEMPLE DE MATRICE DE GESTION D’UN PROGRAMME INCLUANT UN<br>PLAN D’ACTION .....   | 129 |
| ANNEXE 13 – ÉTAPE 8 : REVOIR ET AMÉLIORER LES PRATIQUES ET ACTIONS DE<br>L’ORGANISATION LIÉES À LA RSO. TÂCHE 8.1 : SURVEILLER LES ACTIVITÉS EN<br>MATIÈRE DE RSO .....   | 130 |

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Figure 2.1   | Les sept questions centrales de la norme ISO 26000 .....  | 27 |
| Figure 2.2   | Logigramme représentant la démarche complète .....  | 43 |
| Tableau 1.1  | Structure de la norme ISO 26000 .....   | 20 |
| Tableau 2.1  | Principes transversaux, questions centrales et domaines d'action associés.....                                      | 28 |
| Tableau 3.1  | Point de départ pour l'identification de la RSO .....   | 56 |
| Tableau 3.2  | Étape 1 – Identification de la RSO. Implications pour les PMO et outils disponibles pour les appuyer .....          | 57 |
| Tableau 3.3  | Étape 2 – Identification de la pertinence et de l'importance des questions centrales et des domaines d'action ..... | 59 |
| Tableau 3.4  | Étape 3 – Identification des parties prenantes .....  | 61 |
| Tableau 3.5  | Étape 4 – Dialogue avec les parties prenantes.....  | 63 |
| Tableau 3.6  | Étape 5 – Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation .....            | 64 |
| Tableau 3.7  | Étape 6 – Communication sur la RSO.....   | 66 |
| Tableau 3.8  | Étape 7 – Améliorer la crédibilité en matière de RSO .....  | 69 |
| Tableau 3.9  | Étape 8 – Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO .....                       | 71 |
| Tableau 3.10 | Étape 9 – Participation aux initiatives volontaires de RSO.....   | 73 |
| Tableau 4.1  | Différences entre les concepts de RSO et de CVP .....   | 84 |

## LISTE DES ACRONYMES

|       |  |
|-------|--|
| AFNOR | Association Française de Normalisation                     |
| AMQ   | Association minière du Québec                              |
| BNQ   | Bureau de normalisation du Québec                          |
| CPEQ  | Conseil patronal de l'environnement du Québec              |
| CSR   | <i>Corporate social responsibility</i>                     |
| CVP   | Création de valeur partagée                                |
| GBIHR | <i>Global business initiative on human rights</i>          |
| GRI   | <i>Global Reporting Initiative</i>                         |
| IFC   | <i>International financial corporation</i>                 |
| ISO   | <i>International Organization for Standardization</i>      |
| LDD   | <i>Loi sur le développement durable</i>                    |
| LQE   | <i>Loi sur la qualité de l'environnement</i>               |
| NRE   | <i>Loi sur les nouvelles régulations économiques</i>       |
| OBNL  | Organisme à but non lucratif                               |
| OCDE  | Organisation de Coopération et de Développement Économique |
| OIT   | Organisation Internationale du Travail                     |
| ONG   | Organisation non gouvernementale                           |
| ONU   | Organisation des Nations Unies                             |
| PIB   | Produit intérieur brut                                     |
| PME   | Petites et moyennes entreprises                            |
| PMO   | Petites et moyennes organisations                          |
| REDD  | Réseau entreprise et développement durable                 |
| RSE   | Responsabilité sociale des entreprises                     |
| RSO   | Responsabilité sociale des organisations                   |

## INTRODUCTION

Bien que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) soit un concept relativement récent dans le vocabulaire des entreprises et de la société de façon plus générale, il existait déjà dès les années 1950. C'était à ce moment le point de départ de l'évolution du concept qui a traversé trois grandes phases jusqu'à aujourd'hui (Katsoulakos et autres, 2004). La première phase, comprise dans les années 1950 à 1990, a été celle de la conscientisation aux problèmes sociaux et environnementaux mondiaux dans laquelle plusieurs acteurs et concepts majeurs de la RSE ont progressivement été mis en place, notamment le Programme des Nations Unies pour l'Environnement et la définition du développement durable. Puis, la deuxième phase, de 1990 à 2000, pourrait être qualifiée d'initiation à la RSE puisque c'est à ce moment que des initiatives de RSE ont été développées, par exemple la norme SA8000 pour de bonnes conditions de travail et de l'organisation *Fair Trade* qui travaille à l'amélioration des conditions des petits producteurs situés dans les pays en développement. Enfin, la troisième phase, dans laquelle nous sommes actuellement depuis le début des années 2000, est marquée par l'intégration de la RSE à la stratégie et aux pratiques de gestion des entreprises, en plus de l'arrivée des *Lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations* (RSO). La RSE est alors devenue le courant dominant auquel les organisations peuvent de moins en moins se soustraire (Katsoulakos et autres, 2004). Ainsi, en 60 ans, une évolution aussi rapide que marquante de la RSE et des pratiques des entreprises a été observée.

Pendant ce temps, au Québec, le gouvernement et les entreprises ont suivi le mouvement et ont montré une volonté grandissante de présenter une image « responsable » afin de convaincre le public et les clients qu'ils sont particulièrement respectueux des aspects sociaux et environnementaux du développement durable (BNQ, 2011b). Ainsi, en 2006, le gouvernement québécois a mis en place la *Loi sur le développement durable* (LDD) suivie de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013, pendant que l'idée de la Méthode BNQ 21000 commençait à germer au Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (BNQ, 2011b). Or, toutes ces initiatives, québécoises et internationales, ne fournissent que très peu d'indications claires sur la manière d'intégrer concrètement la responsabilité sociale aux activités d'une entreprise. Plus encore, aucune d'entre elles n'a été spécifiquement conçue pour les petites et moyennes entreprises (PME) afin de les accompagner dans la prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale de leur entreprise. Dans ce contexte, il apparaissait donc intéressant de concevoir un modèle dans le but de favoriser leur compréhension des lignes directrices ISO 26 000 pour

ensuite les intégrer à leurs activités en entamant une démarche visant éventuellement à œuvrer en respectant les principes de cette norme.

Par conséquent, l'objectif général de cet essai est d'étudier les lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations afin d'être en mesure d'élaborer un modèle permettant aux PMO d'intégrer concrètement leur RSO à leurs activités. Pour ce faire, le contexte de l'émergence de la RSO et des lignes directrices ISO 26000 est exposé afin d'établir une base théorique solide, suivi d'un portrait de la situation des PMO québécoises permettant d'éclairer le lecteur sur les défis à venir. Puis, une étude des lignes directrices ISO 26000 est ensuite effectuée afin d'en dégager une démarche complète et exhaustive destinée aux PMO du Québec. Cette étude est suivie d'une revue des outils de mise en œuvre existants et pouvant être liés aux étapes de la démarche complète. En dernier lieu, les principales critiques liées à la RSO sont identifiées alors que des options émergentes, autres que la RSO et permettant aux PMO de prendre en compte leurs impacts négatifs, sont proposées. Ces quatre étapes constituent les objectifs spécifiques qui permettront de répondre au principal objectif. Le présent essai sera d'abord destiné à toutes les PME québécoises désireuses d'entamer une démarche de prise en compte de leur responsabilité sociale et environnementale, mais aussi aux spécialistes en environnement qui travaillent avec la norme ISO 26000.

Bien que le sujet de la RSO ait vu sa popularité augmenter considérablement dans les dernières années, le concept existe au moins depuis les années 1950. Cela justifie donc l'utilisation de sources des décennies antérieures, notamment pour exposer son évolution dans le temps. Ainsi, un grand nombre de sources pertinentes et diversifiées ont été consultées, en provenance de plusieurs milieux différents, entre autres des universités de partout dans le monde, des organisations non gouvernementales (ONG), des organismes à but non lucratif (OBNL), des initiatives de la société civile ainsi que des publications gouvernementales. Les lignes directrices ISO 26000 ont bien évidemment constitué le document de référence pour une bonne partie de l'essai. De plus, dans le but de veiller à la qualité, à la diversité et à la validité des sources, des critères d'évaluation ont systématiquement été utilisés. La recherche documentaire s'est donc appuyée sur des critères tels que la provenance de la source, la vérification de la réputation de l'auteur, l'objectivité de l'auteur par rapport à la source de publication, la pertinence des données par rapport au sujet traité ainsi que le nombre adéquat de données afin de bien cerner le sujet.

L'essai est séparé en quatre chapitres, chacun d'entre eux constituant une suite logique d'étapes pour qu'une PMO se familiarise avec la RSO et ses implications. D'abord, le premier chapitre met en contexte la RSO en définissant ses concepts et en justifiant le choix des lignes directrices ISO 26000 plutôt que d'autres pour traiter de la RSO. Un portrait des PMO québécoises et des défis qui les attendent dans les prochaines années est aussi dressé. Puis le deuxième chapitre propose une étude détaillée des éléments des lignes directrices ISO 26000 en synthétisant ses principaux articles afin de rendre son contenu le plus concret possible. Cette étude mène à l'émergence d'un modèle basé sur une démarche en neuf étapes destiné à guider les PMO dans la prise en compte de leur RSO. Le troisième chapitre détaille ce modèle en associant à chacune des étapes des outils de mise en œuvre de la RSO simples d'utilisation et pertinents pour chacune des étapes. Le modèle propose aussi des matrices basées sur un système de management de type ISO 14001 afin d'organiser les informations et de permettre le suivi du processus. Le quatrième et dernier chapitre s'attarde aux critiques de la RSO ainsi qu'aux alternatives existantes à la RSO pour les organisations désirant internaliser les impacts négatifs qu'elles génèrent sur l'environnement et la société.

## **1 - LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ORGANISATIONS AU QUÉBEC**

Sous l'impulsion de la mondialisation, le concept de la responsabilité sociétale des organisations a pris beaucoup d'importance sur la scène internationale. Les organisations et leurs activités sont de plus en plus soumises au regard et au jugement du public, ce qui a eu pour conséquence de pousser ces dernières à vouloir devenir plus responsable socialement (Capron, 2009). Ainsi, plusieurs organisations internationales et gouvernements ont entamé des démarches afin de développer diverses initiatives visant à mettre en place des pratiques responsables dans différents secteurs économiques (Canada, 2006). Conséquemment, de nombreuses visions ont émergées de ces démarches et il est normal de constater que le concept demeure en constante évolution et que différentes perceptions et interprétations subsistent quant à son application.

Ce premier chapitre abordera d'abord le concept de responsabilité sociétale des organisations en soi. Plus précisément, il établira les définitions sur lesquelles sera basé l'essai, dressera un portrait de l'émergence du concept de RSO, présentera les différences culturelles dans la perception du concept qu'une organisation doit prendre en compte si elle travaille à l'échelle internationale, et distinguera la RSO du développement durable. Puis, le choix de la norme ISO 26000 pour traiter de la RSO, par rapport à d'autres référentiels existants, sera justifié. Enfin, un portrait des petites et moyennes entreprises québécoises sera dressé, en présentant aussi leur importance dans l'économie du Québec, les défis auxquels elles feront face dans les prochaines années, pour finalement terminer avec des exemples d'entreprises québécoises de toutes tailles ayant entamé des démarches de prise en compte de la RSO dans leurs activités.

### **1.1 Le concept de RSO**

En raison des nombreuses interprétations et visions existantes du concept, il a longtemps été difficile d'en venir à une seule définition acceptée par une majorité, telle que l'est celle du développement durable aujourd'hui. À titre de définition générale, la responsabilité sociétale des organisations pourrait être définie comme étant la gestion, par une organisation, des impacts sociaux et environnementaux de ses activités sur la société, accompagnée d'un dialogue constant et bidirectionnel avec les parties prenantes (Capron, 2009). Il s'agit, pour une organisation, de se comporter de façon responsable et de contribuer au développement social de la société dans laquelle elle évolue. Elle ne peut et ne devrait toutefois pas se substituer au rôle d'un gouvernement d'assurer la protection de la qualité de vie et des droits des citoyens, de la propriété et de l'environnement (Gürtler, 2012).

### **1.1.1 Terminologie et définitions**

La provenance de l'expression « responsabilité sociétale des organisations » est dérivée de l'expression américaine « corporate social responsibility (CSR) » (Capron, 2009). Elle correspond plus ou moins exactement à l'expression anglaise puisqu'il y a un petit écart de terminologie. En effet, l'expression CSR parle de responsabilité sociale, alors que la norme ISO 26000 parle plutôt de responsabilité sociétale (ISO, 2010). Une réelle confusion existe quant aux expressions utilisées puisque plusieurs d'entre elles sont imbriquées et très semblables. La traduction française de l'expression CSR serait normalement la responsabilité sociale des entreprises (RSE), expression largement utilisée et confondue avec la responsabilité sociétale des organisations, de même qu'avec la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Or, la RSO comprend la responsabilité sociale et environnementale ainsi que la RSE puisque les entreprises sont comprises dans la définition d'organisations donnée par ISO (ISO, 2010).

Pour les fins du présent essai, l'expression « responsabilité sociétale des organisations » sera préférée afin d'être aligné avec la définition proposée par la norme ISO 26000. De plus, ce choix permettra d'englober un plus grand nombre d'acteurs de la société québécoise, c'est-à-dire les organisations autres que des entreprises à but lucratif, tels que les petits organismes à but non lucratif ou les organisations non gouvernementales. Selon la norme ISO 26000, une organisation consiste en « une entité ou un groupe de personnes et d'installations, structuré sur la base de responsabilités, d'autorités et de relations, et ayant des objectifs identifiables (ISO, 2010, p.3). ». La définition exacte de la RSO, toujours selon la norme ISO 26000, est la suivante :

- « responsabilité d'une organisation (2.12) vis-à-vis des impacts (2.9) de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement (2.6), se traduisant par un comportement éthique (2.7) et transparent qui :
- contribue au développement durable (2.23), y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes (2.20);
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (2.11);
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation (2.12) et mis en œuvre dans ses relations (ISO, 2010, p.4). ».

### **1.1.2 L'émergence de la RSO**

Tel que mentionné précédemment, le concept de RSO est dérivé de l'expression anglaise « corporate social responsibility » qui a fait son apparition dans les années 1950 aux États-Unis. À ce moment, le concept prenait sa source dans des considérations éthiques et religieuses qui

résultaient principalement en des actions philanthropiques. Avec les années, le concept s'est transformé pour en arriver à devenir une tentative de conciliation entre les activités économiques et les préoccupations et attentes de la société. En Europe, depuis la fin des années 1990, la RSO a commencé à être considérée comme étant la contribution des entreprises au développement durable (Capron, 2009). Puis, dans la dernière décennie, le concept s'est élargi pour devenir plus englobant et complexe, incluant désormais une multitude de facettes et de préoccupations s'étendant jusqu'à l'échelle mondiale (Cochran, 2007), notamment les droits de l'Homme, la loyauté des pratiques et l'environnement (ISO, 2010).

Cet élargissement du concept s'est aussi accompagné d'un virage dans la vision des entreprises. En effet, la mondialisation de l'économie ainsi que les problèmes mondiaux, reliés entre autres au respect des droits de l'Homme et de l'environnement, semblent avoir modifié la perception des organisations quant à leur rôle et leur responsabilité au sein des sociétés où elles sont actives. Elles ne peuvent plus s'en tenir à la simple production de biens et services, elles doivent aussi agir de manière responsable (Capron, 2009). Deux grandes pressions externes semblent avoir contribué à modifier cette perception. La première est celle des mouvements sociaux, issus de la société civile, qui ont poussé les organisations à intégrer des pratiques plus responsables socialement et environnementalement (Capron, 2009). La deuxième est une réaction à l'absence de législation dans le domaine de la responsabilité sociétale qui a incité les organisations à développer et publiciser leurs pratiques de responsabilité sociétale (Lévis, 2006). Suite à ces pressions externes, des pressions internes ont fait leur apparition, ces dernières étant principalement constituées de la pression des pairs et des concurrents ainsi que du désir de conserver une bonne réputation (Lévis, 2006).

Aujourd'hui, plusieurs raisons peuvent inciter les organisations à intégrer dans leurs stratégies, leurs activités et leurs décisions, des mesures concrètes de responsabilité sociétale. Voici les plus importantes:

- répondre aux besoins grandissants des parties prenantes toujours plus éduquées et informées (Capron, 2009),
- développer de nouvelles collaborations avec des partenaires ou investisseurs qui exigent des pratiques responsables (Idowu and Leal Filho, 2009; Canada 2012),

- accéder à des incitatifs fiscaux gouvernementaux (Idowu and Leal Filho, 2009; Canada, 2012) et de nouveaux portefeuilles d'investissement (Cochran, 2007; Canada, 2012),
- renforcer la loyauté des consommateurs et des employés (ISO, 2010),
- améliorer la santé et la sécurité des individus travaillant dans l'organisation (ISO, 2010),
- obtenir une couverture médiatique positive (Idowu and Leal Filho, 2009; Cochran, 2007),
- éviter la critique des consommateurs et les fortes pressions des mouvements sociaux (ISO, 2010) et maintenir l'acceptation sociale (REDD, 2012),
- favoriser une meilleure prise de décision permettant d'améliorer la gestion des risques sous toutes leurs formes (ISO, 2010),
- améliorer la productivité par l'entremise de mesures efficaces visant à prévenir la pollution et l'utilisation durable des ressources (ISO, 2010; Canada, 2012; REDD, 2012),
- améliorer l'image de l'organisation (ISO, 2010).

Pour plusieurs organisations, intégrer le développement durable ou la RSO dans ses activités représente uniquement une dépense non rentable, ce qui explique pourquoi plusieurs d'entre elles sont réticentes à emboîter le pas (Hopkins, 2011; Crainer, 2013; REDD, 2012). Or, c'est plutôt l'inverse qui se produit, de plus en plus d'études prouvant que l'intégration du développement durable et de la RSO dans les activités d'une organisation représente un investissement rentable à long terme (Hopkins, 2011; Crainer, 2013). D'ailleurs, des indices reconnus tels que le *Dow Jones Group Sustainability Index*, le *FTSE4 Good indices* et le *Jantzi Social Index* montrent que les organisations qui intègrent les grands principes de la RSO dans leurs activités obtiennent de meilleurs résultats que celles qui ne le font pas (Canada, 2012). À la lumière de ces raisons et motivations tout juste exposées, il semble donc tout à fait justifié qu'une organisation entame une démarche de prise en compte de sa RSO.

### **1.1.3 Différences culturelles dans la perception de la RSO**

L'adoption d'une définition standardisée et généralement acceptée par une forte majorité a notamment été ralentie par les différents biais culturels (Capron, 2009). En effet, les différentes conceptions de la responsabilité sociétale diffèrent selon les cultures, particulièrement entre les Nord-Américains et les Européens. Ainsi, Capron (2009) identifie trois grandes conceptions de la RSO :

- **Conception éthique**  
Celle-ci est plus présente aux États-Unis qu'en Europe et est surtout basée sur le mécénat et les actions philanthropiques. Elle est donc uniquement volontaire et son caractère réactif fait que l'objectif principal est la réparation des dommages causés par les activités de l'organisation.
- **Conception stratégique utilitariste**  
Cette conception, davantage présente en Europe, permet de faire le lien entre la performance sociale et la performance économique et a pour objectif principal l'utilitarisme, c'est-à-dire la satisfaction des parties prenantes. La démarche est toujours volontaire, mais souvent accompagnée de systèmes de régulation avec certaines parties prenantes.
- **Conception politique de « soutenabilité »**  
Cette conception est plus récente que les deux précédentes. Elle situe l'organisation au sein même de la société où elle évolue en mettant l'emphase sur sa nécessaire contribution au bien commun. Cette démarche, toujours volontaire, est toutefois plus encadrée par des normes internationales et implique que les pratiques de responsabilité sociétale soient bien intégrées dans les pratiques de management de l'organisation. À l'inverse des conceptions plus réactives, celle-ci travaille en prévention et cherche à anticiper les impacts négatifs des activités de l'organisation.

La définition proposée par la norme ISO 26000 a pour mérite de faire un compromis entre les différentes conceptions existantes en cherchant à inclure les points majeurs de chacune d'entre elles. Ainsi, toute organisation désirant entamer une démarche d'intégration de sa responsabilité sociétale se doit impérativement de garder en tête ces différents paradigmes, particulièrement les organisations oeuvrant à l'échelle internationale (Capron, 2009).

#### **1.1.4 RSO et développement durable**

Les concepts de RSO et de développement durable sont souvent confondus l'un avec l'autre et utilisés à tort et à travers. Il semble donc primordial de faire ici une distinction claire entre ces deux concepts.

La définition généralement acceptée du développement durable est le « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (ISO, 2010, p.5) ». Le développement durable inclut les traditionnelles trois sphères, c'est-à-dire l'économie, l'environnement et le social, entre lesquelles un équilibre doit être atteint. La RSO, pour sa part, et telle que présentée à la section 1.1.1, peut participer au développement durable par l'entremise des actions posées par l'organisation et par l'adoption d'un comportement socialement acceptable. La définition de la RSO proposée par la norme ISO 26000 indique d'ailleurs que la contribution au développement durable est un des objectifs principaux de la RSO (ISO, 2010). Ainsi, pour résumer, il est possible de dire que le développement durable est l'objectif principal et mondial à atteindre, alors que la RSO constitue un moyen de l'atteindre, du moins d'y contribuer, à travers des actions, des stratégies, des systèmes de management, etc. (Capron, 2009).

## **1.2 Justification du choix de la norme ISO 26000 pour l'application de la RSO aux petites et moyennes organisations (PMO) québécoises**

L'essai est basé sur l'hypothèse de départ que les lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, élaborées par une organisation fiable, rigoureuse et reconnue mondialement pour les normes qu'elle élabore, constitue un choix judicieux pour une organisation désirant intégrer sa responsabilité sociétale à ses activités. Il est donc supposé que toutes les PMO québécoises, peu importe leur taille, leur domaine d'activité et leur présence ou non sur la scène internationale, peuvent utiliser cette norme de manière à prendre en compte toutes les composantes de leur RSO.

Cela dit, l'application d'une démarche d'intégration de la responsabilité sociétale des PMO québécoises aurait pu se faire sur la base de plusieurs autres référentiels tout aussi fiables que la norme ISO 26000. En effet, selon Raufflet (2012), la responsabilité sociétale est un grand objectif pour lequel plusieurs outils ou moyens existent pour y parvenir. Avant d'aller plus loin, une légère définition du référentiel s'impose afin d'éviter la confusion entre ce dernier et l'outil de mise en œuvre. Selon Houle (2011) et D'Huart et autres (2007), un référentiel consiste en un large cadre, généralement une norme ou un standard, exposant les objectifs et attentes de la RSO, alors qu'un outil de mise en œuvre constitue plutôt un moyen d'atteindre les objectifs et attentes du référentiel. Ainsi, le domaine de la RSO serait principalement encadré par trois grands organismes internationaux, soit l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), sous lesquels plusieurs déclarations, convention, principes, codes de conduites, chartes et initiatives

ont été élaborés, ces derniers constituant aujourd’hui les fondements des référentiels internationaux qui ont par la suite été développés (Canada, 2012; ORSE, 2013).

Pour les fins de cet essai et dans le but de se limiter, l’objectif n’étant pas ici de faire une revue de tous les référentiels existants, seulement trois référentiels seront comparés à la norme ISO 26000. Les deux premiers, très importants à l’échelle internationale, sont le Pacte Mondial de l’Organisation des Nations Unies (ONU) et la *Global Reporting Initiative* (GRI). Le troisième, une initiative québécoise, est l’Approche BNQ 21000 du Bureau de normalisation du Québec (BNQ 21000). Ces trois référentiels seront détaillés ci-après et seront suivis d’une justification de l’exclusion de leur utilisation pour cet essai, toujours au profit de la norme ISO 26000. Pour obtenir une liste exhaustive de tous les référentiels et codes de conduite, il est suggéré de consulter le guide *Responsabilité sociétale : Inventaires d’outils – Législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers* publié par l’Organisation internationale de la francophonie (D’Huart et autres, 2007).

### **1.2.1 Pacte Mondial de l’ONU**

Le Pacte Mondial de l’ONU existe depuis 2000 et a pour principal objectif d’encourager les entreprises à appliquer, dans leur sphère d’influence, un ensemble de valeurs fondamentales en ce qui concerne les droits de l’homme, les normes du travail, l’environnement et la lutte contre la corruption (ONU, 2013). Ces quatre thématiques principales sont déclinées en dix principes basés sur quatre instruments d’importance à l’échelle mondiale, que sont la Déclaration universelle des droits de l’homme, la Déclaration de l’Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l’environnement et le développement, ainsi que la Convention des Nations Unies contre la corruption (ONU, 2013). Il ne prend pas la forme d’une norme ni d’un système de gestion, mais plutôt celle d’un forum d’apprentissage et d’échanges, accompagné d’un réseau permettant aux organisations de s’entraider (ONU, 2013). En adoptant les dix principes, une organisation s’engage donc à faire le nécessaire pour les intégrer à leurs activités, puis à rendre compte de leur avancement dans un rapport annuel. Parallèlement à cela, elles doivent aussi promouvoir le Pacte Mondial, par exemple en diffusant des communiqués de presse à ce sujet. Leur rapport doit permettre de communiquer de façon claire à propos de trois éléments, soit la déclaration concernant l’adhésion au Pacte Mondial et aux principes, les mesures mises en place pour répondre aux principes, puis les résultats obtenus (ONU, 2013).

À titre de comparaison avec la norme ISO 26000, les dix principes abordent des domaines d'action concernant quatre des sept questions centrales de la norme ISO 26000, ce qui veut dire que la norme ISO 26000 couvre un plus large spectre d'éléments de RSO (Houle, 2011). Malgré cela, le Pacte Mondial est le référentiel de RSO le plus reconnu dans le monde, et son alliance au GRI depuis 2004 a accentué son importance et sa crédibilité. L'organisation a d'ailleurs publié un document offrant la correspondance entre les principes du Pacte Mondial et les lignes directrices de ISO 26000 (ONU, 2011). Toutefois, il est convenu qu'il ne procure qu'un bénéfice moyennement élevé en regard de la réputation d'une organisation puisqu'il est perçu comme faible au niveau des engagements demandés aux organisations signataires (Houle, 2011). De plus, pour des raisons d'ordre administratif, les très petites entreprises de dix employés et moins ne peuvent être inscrites sur la base de données (ONU, 2013), ce qui élimine automatiquement le Pacte Mondial dans le cadre de cet essai, ce dernier ayant pour objectif de concevoir un modèle utilisable pour toutes les PMO québécoises. Pour ces raisons, la norme ISO 26000 a été préférée au Pacte Mondial pour cet essai. Cependant, les outils d'auto-évaluation qu'il propose pourraient très bien être utilisés par une organisation désirant prendre en compte sa RSO. Ils seront d'ailleurs abordés au troisième chapitre.

### ***1.2.2 Global Reporting Initiative***

La GRI, pour sa part, est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de développer des directives applicables mondialement en matière de développement durable. Elle vise à ce que les organisations rendent compte, de la façon la plus uniforme possible, de leurs performances économiques, environnementales et sociales en proposant des directives et des indicateurs précis à cet effet (GRI, 2013). Ces directives et indicateurs sont fournis pour six principaux domaines, soit l'économie, l'environnement, les droits de l'Homme, l'emploi, les relations sociales et le travail, la responsabilité du fait des produits, ainsi que la société (GRI, 2013).

Lorsqu'on observe de plus près les indicateurs associés aux domaines, on réalise qu'ils couvrent une bonne part des questions centrales et des domaines d'action de la norme ISO 26000, mais qu'ils ne vont pas aussi loin que toutes les thématiques abordées par cette dernière. À titre d'exemple, l'indicateur communauté, inscrit dans le domaine société, n'aborde, et de façon très large, que « la nature, portée et efficacité de tout programme et pratique d'évaluation et de gestion des impacts des activités, à tout stade d'avancement, sur les communautés (GRI, 2013). », alors que la norme ISO 26000 propose de traiter de l'implication auprès des communautés, de l'éducation et de la culture, de la création d'emplois et de développement de compétences, de développement de technologies et

d'accès à la technologie, de création de richesses et de revenus, de santé, ainsi que d'investissement dans la société (ISO, 2010). De plus, la GRI est plutôt orientée vers des questions de conformité à la réglementation et aux codes de conduite internationaux, ce qui fait que les domaines d'action de la norme ISO 26000 qui sont davantage orientés vers l'implication citoyenne sont difficiles à cerner (Houle, 2011). Par ailleurs, il est pertinent de se questionner quant à la validité de l'uniformisation des rapports transmis à la GRI. À titre d'exemple, est-ce que les organisations prennent en compte exactement les mêmes éléments dans leur bilan des émissions de gaz à effet de serre (usines, camions, activités, procédés, etc.)? Probablement que non, ce qui pose un bémol sur la démarche proposée, dans son état actuel, par la GRI (Capron et Quairel, 2009). Peut-être serait-il plus adéquat d'utiliser une méthode totalement volontaire, laissant place à l'innovation et à l'imagination des organisations selon leur contexte et leurs moyens, dans un cadre beaucoup plus large tel que le propose ISO 26000?

Pour toutes ces raisons, la norme ISO 26000 a été préférée à la GRI pour cet essai. Cependant, ce référentiel n'est pas totalement exclu de ce dernier. Elle pourrait effectivement être un outil intéressant pour aider une organisation à approfondir la prise en compte de sa responsabilité sociétale en utilisant ses indicateurs, le tout inséré dans le cadre général de la norme ISO 26000. Les indicateurs seront d'ailleurs abordés au troisième chapitre. Suite à la parution de celle-ci, la GRI a publié un guide intitulé *GRI and ISO 26 000 : How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26 000* (GRI, 2010). Ce dernier montre, sous forme de tableaux, la correspondance entre les indicateurs du GRI et les domaines d'action de la norme, ce qui peut grandement aider une organisation à faire le pont entre les deux.

### **1.2.3 Approche BNQ 21000**

En ce qui concerne l'Approche BNQ 21000, elle a pour principal objectif de faciliter l'application des 16 principes de la *Loi sur le développement durable* québécoise dans tous les types d'organisation. Elle se décline en une norme, qui consiste en un guide d'application, ainsi qu'en une méthode, qui constitue la méthodologie d'application. Son premier objectif est donc d'appliquer une démarche de développement durable aux entreprises. Elle est cependant largement inspirée de la norme internationale ISO 26000 et propose même une annexe permettant de faire la correspondance entre la démarche proposée par l'Approche BNQ 21000 et les questions centrales de la norme ISO 26000 (BNQ, 2011). Elle suggère une démarche d'autoévaluation par l'entremise de grilles d'autoévaluation, suivie d'une démarche de réflexion stratégique, via les grilles stratégiques, en

collaboration avec les parties prenantes. Cela permet à l'organisation, dans un premier temps, d'évaluer sa performance actuelle, puis, dans un deuxième temps, de se positionner et d'élaborer un plan d'action (BNQ, 2011). Cependant, il est pertinent de se questionner sur l'idée d'entamer la démarche BNQ 21000, qui est grandement inspirée de la norme ISO 26000, pour ensuite transférer le travail effectué dans le cadre de la norme ISO 26000. Il apparaît clair que ce ne sont pas toutes les organisations qui travailleront à l'échelle internationale, et à ce moment l'Approche BNQ 21000 est très satisfaisante, mais pour celles le désirant, la question se pose. En effet, pourquoi ne pas débiter initialement avec la norme ISO 26000, en s'inspirant des qualités de l'Approche BNQ 21000 et des autres outils existants, afin d'éviter le dédoublement de travail? L'objectif de l'essai étant de développer un modèle concret et universel pour les PMO québécoises, il semble que la norme ISO 26000 soit plus pertinente. Toutefois, les grilles proposées par l'Approche BNQ 21000 pourraient, au même titre que les indicateurs de la GRI, être utilisées comme outils dans le cadre plus général de la norme ISO 26000. Elles seront d'ailleurs abordées au troisième chapitre.

#### **1.2.4 Apport concret de la norme ISO 26000**

D'entrée de jeu, la norme ISO 26000 a permis trois grandes avancées en lien avec la RSO : le développement d'un consensus international quant à la RSO et aux éléments que les organisations doivent considérer, des orientations permettant de transposer les principes de RSO en actions concrètes et le raffinement des meilleures pratiques répertoriées jusqu'alors (Bucur et autres, 2011; Hahn, 2012; Gürtler, 2012). À la suite de la brève comparaison de trois référentiels connus avec la norme ISO 26000, il est encourageant de constater qu'il existe une grande cohérence entre ces référentiels et les principes de RSO énoncés dans la norme (Houle, 2011). Par contre, lorsqu'on étudie davantage cette dernière, son apport concret se dégage. En effet, elle détaille davantage les attentes et actions associées à chacun des domaines d'action et il est très rare qu'un autre référentiel ne la surpasse à ce sujet (Houle, 2011; Hahn, 2012). Bien qu'il soit fréquent qu'une organisation adhère à différents référentiels ou codes de conduite, il semble que l'utilisation combinée de ces approches ne permette pas de couvrir l'entièreté des aspects de la norme ISO 26000. En effet, en plus du respect des lois et de la réglementation en vigueur, cette dernière aborde à plusieurs endroits l'importance de l'engagement et de l'investissement de l'organisation face à ses employés, à sa communauté d'accueil et à la société en général. Un des apports concrets et majeurs de la norme ISO 26000 se situe donc au niveau de la nécessité de l'engagement de l'organisation au-delà des normes internationales reconnues de comportement (Houle, 2011). Une organisation souscrivant

aux principes de la norme ISO 26000 ne se trouve plus uniquement dans une logique de limitation des impacts négatifs, mais aussi dans une logique d'optimisation des impacts positifs sur la société qui l'entoure (Houle, 2011). De plus, le fait que la norme ait été développée par l'entremise d'un très large processus de consultation d'une multitude de parties prenantes liées aux aspects de la responsabilité sociétale fait d'elle le référentiel de RSO le plus légitime développé jusqu'à maintenant (Hahn, 2012). Cela permet donc à une organisation, quelle qu'elle soit, d'utiliser la norme sans crainte de perdre sa crédibilité puisqu'elle utiliserait le vocabulaire et les concepts de RSO proposés par ISO, ces derniers étant largement acceptés et reconnus mondialement (Hahn, 2012).

Ainsi, pour toutes les raisons mentionnées ci-haut, mais aussi pour le fait que la norme ISO 26000 est utilisée et reconnue internationalement, le choix a été fait de développer le modèle qui est l'objet du présent essai sur la base de la norme ISO 26000. L'Annexe 1 propose une comparaison plus détaillée entre la norme ISO 26000, le Pacte Mondial, la GRI et l'Approche BNQ 21000.

### **1.3 Portrait des petites et moyennes entreprises (PME) québécoises et de leur importance dans l'économie du Québec**

Bien que l'essai porte sur les PMO québécoises, cette section s'attardera davantage aux PME, ces dernières constituant la portion plus économique des PMO, en plus d'être particulièrement visées par les pressions externes les poussant à intégrer la responsabilité sociétale à leurs activités.

Une croyance bien ancrée au Québec est que les PME constituent le pilier de l'économie québécoise, sans lesquelles cette dernière serait faible (Drouin, 2009). En 2007, l'économie québécoise comptait un total de 220 708 entreprises, dont 153 558 micro-entreprises (1 à 4 employés), 47 686 petites entreprises (5 à 19 employés), 17 963 moyennes entreprises (20 à 199 employés), 863 grandes entreprises (200 à 499 employés) et 638 très grandes entreprises (plus de 500 employés) (Drouin, 2009). Malgré cette importance en nombre, la contribution des PME au produit intérieur brut (PIB) québécois n'était que d'environ 25 %, et elles n'étaient à l'origine que de 40 % des exportations québécoises (Drouin, 2009). Ces statistiques sont très semblables au niveau fédéral où les PME québécoises contribuaient en 2007 à 30 % du PIB canadien, à 31 % en 2008 et à 28 % en 2010 (Canada, 2012a). À des fins de comparaison, la contribution des PME ontariennes se situait à 26 % en 2007, 27 % en 2008 et 25 % en 2010 (Canada, 2012a). Au niveau de l'emploi, les très grandes entreprises employaient en 2007 plus de 40% des salariés québécois,

contre 54 % pour les PME, alors qu'entre 2000 et 2006 les grandes entreprises sont celles qui ont créé le plus d'emplois au Québec (Drouin, 2009). À titre comparatif, les PME canadiennes embauchaient en 2008 54,5 % des travailleurs, contre 45,5 % pour les plus grandes entreprises (Wong, 2009).

Selon le portrait socioéconomique des régions du Québec (Québec, 2012), les micro-entreprises représentaient toujours en 2011 plus de la moitié du nombre total d'entreprises québécoises, alors que les petites entreprises et une partie des moyennes entreprises (5 à 49 employés) représentaient près de 44 % de ce même total. Les entreprises constituées de plus de 50 employés comptaient pour 5 % du nombre total d'entreprises alors que les plus grandes, soit 200 employés et plus, comptaient seulement pour 0,8 % du total. Depuis 2000, on constate cependant une diminution du nombre total de PME québécoises. C'est donc dire que les grandes et très grandes entreprises ont encore un poids important pour l'économie québécoise et qu'elles sont aussi importantes que les PME pour l'économie québécoise, simplement d'une manière différente (Drouin, 2009).

Malgré le fait que les grandes entreprises aient un poids relativement important dans l'économie québécoise et que, pour les mêmes raisons exposées précédemment, elles aussi gagneraient à entamer des démarches visant à intégrer la responsabilité sociétale à leurs activités, le présent essai vise d'abord les PMO (les PME étant incluses). En effet, ces dernières, étant plus petites et disposant de moins de moyens (financiers, ressources humaines, recherche et développement), bénéficieraient davantage d'un outil simple et adapté à leurs moyens pour intégrer leur responsabilité sociétale. De plus, les PMO sont souvent plus flexibles et présentent souvent une capacité d'adaptation et d'innovation plus importante que les grandes entreprises, ce qui peut rendre leurs démarches des plus surprenantes, intéressantes et efficaces (ISO, 2010). Pour toutes ces raisons, le choix a été fait de travailler à développer un modèle simple, incluant toutes les modalités de la norme ISO 26000, spécifiquement pour les PMO afin que ces dernières puissent l'utiliser facilement et l'adapter à leur contexte.

### **1.3.1 Les défis des PME**

Dans les années à venir, les défis et enjeux des PME seront multiples (REDD, 2012a; Drouin, 2009; Macmillan, 2008), mais ces derniers pourraient toutefois devenir des forces s'ils sont bien gérés. Au niveau socioéconomique, le plus grand défi qui attend les PME est le vieillissement de ses dirigeants (Drouin, 2009). En effet, la place qu'occupent les entrepreneurs de 55 ans et plus dans les

PME québécoises augmente. En 2002, ceux-ci comptaient pour 20% des entrepreneurs québécois, alors qu'en 2007 ils comptaient désormais pour 27 % du total (Drouin, 2009). Un autre défi important auquel devront faire face les PME est leur compétitivité et leur capacité à profiter des débouchés mondiaux dans le cadre de la mondialisation et de l'utilisation grandissante des chaînes d'approvisionnement mondiales (Macmillan, 2008). À cela s'ajoutent des défis spécifiques au niveau du développement durable et de la RSO. Sept défis ont été identifiés par le REDD (2012a). Les voici, en ordre d'importance :

- Comment développer une expertise en matière de développement durable?
- Comment valoriser le développement durable auprès des parties prenantes afin d'en faire un avantage compétitif?
- Comment informer les consommateurs afin d'améliorer leur réceptivité envers le développement durable?
- Comment engager les parties prenantes afin qu'elles soutiennent l'organisation dans sa démarche de développement durable?
- Comment mener le changement à l'interne afin d'ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle de l'organisation?
- Comment communiquer efficacement à l'interne afin d'attirer et de conserver des employés engagés?
- Comment évoluer vers une intégration à long terme du développement durable dans la stratégie globale de l'organisation?

Toutes ces questions sont reliées directement ou indirectement à la prise en compte de la responsabilité sociétale des organisations. Ce sont effectivement des défis que les organisations devront gérer pour aller plus loin dans l'intégration à leurs activités de leur responsabilité sociétale. Il ne suffit pas de remplir un modèle permettant d'intégrer et de faire le suivi de sa responsabilité sociétale pour satisfaire aux exigences de la norme. Il s'agit plutôt et surtout de trouver des manières créatives de réellement arriver, par exemple, à établir un dialogue dynamique et constant avec les parties prenantes, ou encore d'introduire un réel changement de culture organisationnelle pour que l'organisation puisse véritablement intégrer sa responsabilité sociétale à ses activités. C'est à ce niveau que se situent les grands défis des organisations quant à la prise en compte de leur responsabilité sociétale.

### 1.3.2 Exemples d'organisations québécoises ayant entamé une démarche de RSO

Au Québec, plusieurs grandes entreprises renommées disent avoir un programme de responsabilité sociale, entre autres Cascades (2007), Desjardins (2013), Hydro-Québec (2012) et Bombardier (2013). Il est toutefois difficile d'obtenir les détails de ces programmes afin de pouvoir réellement évaluer la valeur des démarches et des actions en découlant. En ce qui concerne les PMO, leurs démarches sont beaucoup moins connues et publicisées, il faut chercher davantage pour les débusquer. Plusieurs de ces petites organisations ont débuté de façon très modeste comme microentreprise, ayant pour mission de développer l'entreprise selon les principes de RSO. À titre d'exemple connus, la compagnie Bio Spectra (2013), qui a commercialisé la gamme de produits ménagers Attitude, Savons Prolav inc. (2013), qui a commercialisé les produits Bio Vert, la Coopérative La Siembra (2013), qui produit les chocolats et le cacao Camino, ainsi que Myco Anna (2013), entreprise reconnue mondialement qui se spécialise dans la confection de vêtements à partir de fibres recyclées.

Ceci étant dit, un intérêt pour l'engagement dans ce type de démarche semble actuellement être en croissance dans les organisations. En effet, au moment de la rédaction de cet essai, cinq projets pilotes liés à l'Approche BNQ 21000 et visant l'application des principes de la *Loi sur le développement durable* québécoise étaient en cours. Ces projets sont tous composés de regroupements d'entreprises liés à un ambassadeur principal. On retrouve donc un regroupement de 12 entreprises membres de Tourisme Laval, un regroupement de 12 entreprises agissant à titre de fournisseurs de produits et services pour Alcoa Canada Première Fusion, un regroupement de 12 entreprises membres de l'Association minière du Québec (AMQ), un regroupement d'entreprises chapeauté par le Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ) et, finalement, une démarche allégée qui regroupe des entreprises liées à Rio Tinto Fer et Titane (BNQ, 2011a). Bien qu'une distinction ait été faite précédemment entre les concepts de RSO et de développement durable, il semblait tout de même utile ici de répertorier les démarches de ces entreprises, l'objectif ultime de la RSO étant de contribuer au maximum à l'application du développement durable dans les organisations (ISO, 2010).

De plus, Turcotte et autres (2011) ont aussi présenté, par l'entremise de petites études de cas, trois entreprises québécoises ayant tenté, avec plus ou moins de succès selon l'entreprise étudiée, des démarches d'intégration de leur responsabilité sociale à leurs activités. Ces entreprises sont les suivantes : la société minière Osisko, Services-Conseils Design Industriel et l'entreprise spécialisée

dans les repas d'affaires Avec Plaisirs. Sans présenter les tenants et aboutissants de chacune, les difficultés vécues par certaines organisations montrent à quel point les défis et enjeux présentés précédemment seront inévitables pour toute organisation désirant véritablement et honnêtement intégrer sa responsabilité sociétale à ses activités.

Finalement, le projet « Créateurs de valeurs» (2013), démarré par HEC Montréal en 2009, donne une voix à plusieurs personnalités méconnues qui oeuvrent dans leur quotidien à intégrer des pratiques de RSE dans leurs organisations respectives, qu'elles soient grandes ou petites. Ainsi, on peut découvrir des exemples innovateurs de PMO québécoises qui ont réussi à prospérer en intégrant leur responsabilité sociétale, telles que les Bénévoles d'affaires, les Nettoyants Lemieux, la Tablee des Chefs, Santropol Montréal et plusieurs autres. Tous ces exemples permettent donc de constater que la RSO est un concept en effervescence dans le secteur des PMO au Québec et que le sujet du présent essai est tout à fait pertinent et s'insère bien dans ce contexte actuel.

## **2 - ÉTUDE DE LA NORME ISO 26000**

Alors que le contexte québécois de la RSO et le portrait de l'importance des PME dans l'économie québécoise ont d'abord été exposés dans le premier chapitre, il est maintenant nécessaire d'effectuer une étude de la norme ISO 26000 afin de bien saisir celle-ci sur laquelle sera basé le modèle développé au chapitre trois. Pour ce faire, les généralités quant à la norme seront d'abord discutées, suivies d'une description des principaux articles qui constituent l'esprit de la norme, sous forme de synthèse, en mentionnant à chaque fois des exemples d'implication pour les PMO québécoises. Ainsi, cette étude permettra de dégager une démarche à suivre en neuf étapes qui permettra, d'une part, d'assurer la bonne compréhension de la norme ISO 26000 de la part des PMO et, d'autre part, d'aider ces dernières à faire une intégration effective des aspects de la norme dans leurs organisations respectives.

### **2.1 Généralités de la norme ISO 26000**

D'entrée de jeu, il est nécessaire de préciser l'objectif général de la norme ISO 26000, ce dernier étant présenté dans les sections de l'introduction et du domaine d'application du texte de la norme. Les lignes directrices ont été élaborées afin d'être utiles à tous les types d'organisations qui désirent répondre aux pressions de toutes parts qui les incitent fortement à prendre en compte leur responsabilité sociétale (Turcotte et autres, 2011; ISO, 2010). La norme propose donc un cadre général, constitué entre autres de principes transversaux, de questions centrales et de domaines d'actions, dans lequel la conformité aux lignes directrices et les moyens utilisés pour y arriver dépendent uniquement de la créativité et de l'innovation de chacune des organisations, selon leurs contextes respectifs (ISO, 2010). Toute la démarche ayant mené à la création de ce cadre général résulte d'un très long processus de négociation entre de nombreux acteurs aux objectifs diamétralement opposés, souvent en conflit les uns avec les autres, qui ont tout de même réussi à atteindre un consensus autour de ces questions centrales et domaines d'action (Brès, 2012). En définitive, l'objectif ultime et idéal de ISO avec cette norme est de maximiser la contribution des organisations au développement durable (ISO, 2010).

Un autre aspect majeur de la norme ISO 26000 est son caractère non contraignant et volontaire (Turcotte et autres, 2011; ISO, 2010). En effet, plutôt que de procéder à une certification de systèmes, de processus ou de produits, comme le font les normes de la famille ISO 14000 (ISO, 2013), il est plutôt proposé ici de fournir un cadre non certifiable qui soit en accord avec les lois, principes et normes internationales, tel que le respect des droits de l'Homme. La norme invite

même les organisations à dépasser les attentes minimales de ces lois (Turcotte et autres, 2011; ISO, 2010), insistant ainsi sur une certaine amélioration continue de la part de ces dernières. Afin d'être cohérente, on ne retrouve donc à aucun endroit dans le texte de la norme l'expression « doit », cette dernière ayant plutôt été remplacée par « il convient de » (Turcotte et autres, 2011). Ainsi, les lignes directrices de la norme ISO 26000 ne peuvent pas être utilisées comme support à une action en justice, une plainte ou tout autre recours de ce type (ISO, 2010). Le désir de procéder sur une base volontaire plutôt qu'avec une certification plus contraignante semble se justifier, entre autres, par la volonté de respecter les différences culturelles des multiples sociétés. Ainsi, on évite d'uniformiser les sociétés elles-mêmes en visant plutôt la standardisation des pratiques et des comportements universels qu'on retrouve dans les organisations, incitant ces dernières à respecter, à leur manière, les grands principes internationaux des droits de l'Homme, de l'environnement, etc. (Gürtler, 2012).

L'architecture de la norme ISO 26000 se décline en sept articles principaux, en plus de deux annexes, tel que présenté dans le tableau 1.1. Le domaine d'application (article 1) ayant déjà été abordé dans la présente section, il ne le sera pas davantage dans les sections suivantes. Quant à l'article deux, bien que les définitions des termes et concepts soient importantes afin de bien saisir la norme, il ne sera pas non plus détaillé dans les sections suivantes, le lecteur n'ayant qu'à se référer à la norme pour obtenir ces définitions. Les plus importantes seront toutefois explicitées aux endroits appropriés afin de maximiser la compréhension du lecteur. Finalement, l'annexe A et B ainsi que la bibliographie étant peu pertinents pour des fins d'analyse, ces éléments ne seront pas décrits. L'analyse de la norme s'attardera donc plus spécifiquement aux articles trois, quatre, cinq, six et sept, ceux-ci constituant le cœur de la RSO et de la norme ISO 26000.

**Tableau 1.1 : Structure de la norme ISO 26000** (inspiré de : ISO, 2010, p. viii)

| Nom de l'article                        | Numéro de l'article | Description de l'article   |
|---|---------------------|--|
| Domaine d'application                   | Article 1           | Il définit le domaine d'application de la présente Norme internationale et identifie certaines limites et exclusions.  |
| Termes et définitions                   | Article 2           | Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser la présente Norme internationale. |
| Appréhender la responsabilité sociétale | Article 3           | Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il         |

| Nom de l'article  | Numéro de l'article | Description de l'article   |
|---|---------------------|--|
|   |                     | décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi – ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application de la présente Norme internationale, destinées aux petites/moyennes organisations.  |
| Principes de la responsabilité sociétale  | Article 4           | Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.   |
| Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes                                | Article 5           | Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.   |
| Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale                              | Article 6           | Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale (voir Tableau 2). Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les Actions et attentes associées.  |
| Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation | Article 7           | Il fournit des lignes directrices concernant la mise en oeuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale. |
| Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale                         | Annexe A            | Elle présente une liste non-exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.  |

## **2.2 Analyse des articles d'importance de la norme ISO 26000**

La présente section a pour but l'analyse des articles centraux de la norme ISO 26000, ces derniers étant l'article trois, qui consiste en l'appréhension de la responsabilité sociétale, l'article quatre, qui concerne les principes transversaux de la norme, l'article cinq, qui aborde l'identification de la responsabilité sociétale d'une organisation ainsi que son dialogue avec ses parties prenantes<sup>1</sup>, l'article six, qui expose les questions centrales, et finalement l'article sept qui propose des lignes directrices quant à l'intégration effective de la responsabilité sociétale d'une organisation dans l'ensemble de ses activités.

### **2.2.1 Article 3 : appréhender la responsabilité sociétale**

Cet article dresse d'abord un historique de la responsabilité sociétale, suivi du contexte actuel dans lequel elle évolue, de ses principales caractéristiques, et de son lien avec le développement durable (ISO, 2010), ce qui réitère largement les propos tenus dans le premier chapitre du présent essai. Ainsi, ces éléments ne seront pas abordés à nouveau ici. Cet article est toutefois intéressant dans la mesure où il s'attarde au cas des PMO. En effet, les auteurs de la norme admettent que le fait que les PMO soient des organisations avec moins d'effectifs et moins de moyens que les plus grandes peut, en bout de ligne, s'avérer être un élément positif plutôt que négatif dans la prise en compte de leur responsabilité sociétale. Elles bénéficieraient ainsi d'une plus grande souplesse et d'une plus grande capacité d'adaptation quant aux actions potentielles à mettre en place pour intégrer leur responsabilité sociétale à leurs activités (ISO, 2010). La norme mentionne d'ailleurs que puisque la responsabilité sociétale concerne les impacts potentiels et réels causés par les décisions et les activités de l'organisation, les actions les plus importantes à poser correspondent aux activités quotidiennes et régulières de celle-ci. La prise en compte de la RSO, pour qu'elle soit effective, doit donc être intégrée dans une stratégie centrale, assortie de responsabilités assignées ainsi que d'une redevabilité à tous les niveaux (ISO, 2010).

### **2.2.2 Article 4 : les sept principes de la RSO**

Bien que les sept principes de la responsabilité sociétale des organisations ne soient pas exclusifs, ceux-ci apparaissent dans le texte de la norme afin que toutes les organisations basent leurs comportements sur ces règles de conduite globales, en conformité avec les grands principes

---

<sup>1</sup> Selon la norme ISO 26000, les parties prenantes représentent un « individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation (ISO, 2010, p.4). ».

internationaux qu'implique une conduite juste. Ces sept principes sont donc transversaux, c'est-à-dire qu'ils doivent se retrouver dans toutes les actions et comportements posés par l'organisation dans le but de répondre aux lignes directrices de la norme ISO 26000 (ISO, 2010). Les sept principes sont les suivants : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement et respect des droits de l'Homme (ISO, 2010).

Le principe de la redevabilité repose sur l'idée qu'une organisation doit être capable de répondre de ses actes et de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement. Cela implique donc qu'elle accepte de faire des examens réguliers de ses actions et de se faire un devoir d'offrir des réponses adéquates lorsque nécessaire, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une pratique fautive. Le degré de redevabilité peut varier, mais il est nécessaire de l'ajuster à l'ampleur du pouvoir exercé par l'organisation, celles détenant le plus de pouvoir devant porter une attention plus importante à la qualité de leurs décisions. Pour la direction d'une organisation, la redevabilité implique que celle-ci a l'obligation de répondre des intérêts de ses mandats, tout en ayant l'obligation de répondre du respect de la législation et de la réglementation en place (ISO, 2010). Il s'agit donc de trouver un équilibre respectant la raison d'être de l'organisation, tout en étant redevable à tout ce qu'impliquent les activités et décisions de celle-ci. En étant redevable, une organisation a nécessairement un impact positif sur la société, mais aussi sur elle-même, puisqu'elle participe à une relation de confiance avec son environnement (ISO, 2010).

Le principe de transparence implique pour sa part qu'une organisation doit assurer la transparence de ses décisions et activités lorsque ces dernières ont un impact sur la société et l'environnement. Pour ce faire, elle doit rendre disponibles de façon claire, juste et exhaustive les politiques, décisions et activités dont elle est responsable, mais aussi leurs impacts connus et probables sur la société et l'environnement. Ces informations doivent donc être facilement accessibles, surtout pour les parties prenantes directement touchées, mises à jour régulièrement et rédigées dans une forme et un langage permettant à tous de bien comprendre ce dont il s'agit. Par contre, le principe de transparence saisit bien l'importance du secret professionnel et commercial pour une organisation et n'implique pas de rendre publiques les informations exclusives, confidentielles ou concernées par des obligations commerciales, juridiques ou impliquant la sécurité ou la vie privée (ISO, 2010). Des exemples d'informations pertinentes à diffuser aux parties prenantes sont les normes et critères par rapport auxquels elle évalue sa performance en termes de responsabilité sociétale ou

environnementale, les montants et leurs sources ainsi que les emplois associés aux fonds dédiés à la responsabilité sociétale, ses parties prenantes ainsi que la méthodologie utilisée pour les identifier et dialoguer avec elles, et finalement la façon dont ses décisions sont prises, appliquées et revues (ISO, 2010).

Le principe du comportement éthique demande à l'organisation de se conduire de manière éthique, l'éthique étant ici définie comme fondée sur des valeurs telles que l'honnêteté, l'équité et l'intégrité (ISO, 2010). L'organisation doit donc s'engager à se préoccuper de façon active et engagée d'autrui, des animaux et de l'environnement, mais aussi de considérer les impacts de ses décisions et activités sur les intérêts de ses parties prenantes (ISO, 2010). Pour prouver son comportement éthique, une organisation peut par exemple identifier et diffuser clairement ses principes et valeurs sur lesquels sont basés ses activités, identifier, adopter et appliquer des standards de comportement éthique en fonction de sa mission, élaborer et utiliser des structures de gouvernance qui peuvent contribuer à promouvoir un comportement éthique et qui sont liées aux standards de comportement éthique attendus. Une organisation peut aussi s'assurer de prévenir et de régler les conflits d'intérêt pouvant potentiellement mener à un comportement non éthique, établir et entretenir des mécanismes de surveillance, de contrôle et d'alerte visant à repérer les potentiels comportements non éthiques, autant à l'interne qu'à l'externe, et finalement reconnaître et éliminer des situations où un comportement non éthique est repéré mais pour lequel il n'existe aucune réglementation locale pour le traiter (ISO, 2010).

Le principe de reconnaissance des intérêts des parties prenantes est fondamental pour la norme ISO 26000 puisqu'il assure en quelque sorte qu'une organisation reconnaisse et prenne en compte les intérêts de ses parties prenantes, mais surtout qu'elle y réponde. Ce principe est essentiel puisqu'il est un des piliers de la norme, en ce sens qu'il demande aux organisations de prendre en considération, pour toutes ses actions, décisions et activités, les intérêts, les droits et les préoccupations de toutes ses parties prenantes. Il ne s'agit pas ici de considérer uniquement les quelques parties prenantes fortement liées à l'organisation tels que les propriétaires, les actionnaires ou les membres, mais aussi tous les autres individus ou groupes qui peuvent subir des impacts découlant des décisions et activités de l'organisation, même si elles ne jouent aucun rôle direct dans la gouvernance de l'organisation (ISO, 2010). Pour être en mesure de répondre à ce principe, une organisation peut d'abord identifier ses parties prenantes selon une méthodologie fiable et exhaustive, puis identifier les intérêts, droits et préoccupations des parties prenantes, les prendre

réellement en compte et y répondre. Elle peut aussi reconnaître l'influence significative que peuvent avoir certaines parties prenantes sur ses activités, et évaluer la capacité inégale des parties prenantes à prendre contact, à dialoguer avec elle et à l'influencer. De façon plus large, une organisation devrait aussi considérer les attentes et pressions de la part de la société et du développement durable (ISO, 2010).

Le principe du respect de la légalité réfère au concept de la primauté du droit, c'est-à-dire qu'aucun individu, organisation ou pouvoir public n'est au-dessus de la loi. Une organisation doit donc accepter que le respect du principe de légalité soit obligatoire pour elle aussi. Dans l'optique de la responsabilité sociétale, une organisation doit donc se conformer à toutes les législations et réglementations en vigueur, même celles à l'étranger si elle a des filières dans d'autres pays (ISO, 2010). Pour ce faire, elle doit, dans un premier temps, prendre connaissance des lois et règlements en vigueur, puis aviser et informer tous ceux qui en font partie afin que ces derniers mettent en œuvre des mesures à ce sujet. Elle doit ensuite se conformer à ces obligations légales, même si ces dernières ne sont pas appliquées de façon rigoureuse par les pouvoirs publics en place. En effet, la norme ISO 26000 suggère d'aller au-delà du strict minimum, donc dans ce cas-ci d'agir comme si elles étaient appliquées de façon adéquate. Elle doit finalement se tenir informée en continu de ses obligations légales puis examiner régulièrement sa conformité légale (ISO, 2010).

Le principe de prise en compte des normes internationales de comportement indique qu'il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité. La norme aborde ici la notion de complicité, autant dans son contexte juridique que dans son contexte non juridique. L'acceptation juridique définit la complicité comme étant le fait d'agir, ou de ne pas agir, avec pour résultat un impact important sur la réalisation d'un acte répréhensible et ce en toute connaissance de cause, ou encore avec l'intention de contribuer à cet acte illégal (ISO, 2010). L'acceptation non juridique, pour sa part, trouve sa source dans les grandes attentes sociétales en matière de comportement. Il s'agit qu'une organisation soit considérée comme complice lorsqu'elle aide autrui à commettre des actes répréhensibles qui ne sont pas en cohérence avec les normes internationales de comportement, alors qu'elle savait ou aurait dû savoir, par son devoir de vigilance, que ces derniers entraîneraient des impacts négatifs considérables sur la société, l'économie ou l'environnement. Elle peut également être considérée comme fautive si elle garde le silence à propos de ces actes, ou si elle en retire un quelconque profit (ISO, 2010). Ainsi, afin d'éviter d'enfreindre les normes internationales de comportement, une

organisation peut, dans les situations, pays ou législations qui ne procurent aucune application adéquate des lois et règlements, ou encore qui vont à l'encontre des normes internationales de comportement, s'efforcer de tout faire en son pouvoir pour prendre en compte ces dernières dans ses activités et décisions. De plus, lorsqu'elle se trouve effectivement dans l'une des deux situations tout juste mentionnées, il convient qu'elle revoie, lorsque c'est possible, sa collaboration avec les juridictions en question. Finalement, elle peut aussi tenter d'influencer, en suivant les voies et moyens légitimes, les organisations ou autorités pertinentes afin de remédier à la situation problématique et, évidemment, éviter toute situation de complicité qui ne serait pas en cohérence avec les normes internationales de comportement (ISO, 2010).

Finalement, le principe de respect des droits de l'Homme demande aux organisations de respecter les droits de l'Homme à tout moment, en plus de reconnaître leur importance et leur universalité (ISO, 2010). Pour ce faire, une organisation peut donc, à chaque fois qu'elle en a l'occasion, respecter et promouvoir les droits stipulés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme, et accepter l'universalité de ces droits en les appliquant de manière uniforme dans tous les pays, cultures et situations. Elle peut aussi prendre des mesures concrètes pour respecter les droits de l'Homme et, lorsqu'elle se trouve dans une situation où ce n'est pas le cas, éviter d'en tirer profit, et finalement accepter de faire appliquer les droits de l'Homme même si elle se situe dans une juridiction n'offrant aucune protection adéquate de ces droits (ISO, 2010).

### **2.2.3 Article 5 : identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes**

Cet article aborde les deux piliers de la RSO, soit l'identification de sa responsabilité sociétale ainsi que l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles. L'identification de sa responsabilité sociétale a un double objectif, c'est-à-dire qu'il vise dans un premier temps l'identification, par l'organisation, des domaines d'action concernés par les impacts de ses activités et décisions et, dans un deuxième temps, de déterminer une manière d'aborder ces domaines d'action pour maximiser sa contribution au développement durable. De plus, l'identification de sa responsabilité sociétale sous-entend également que soient considérées les parties prenantes, tel que détaillé à la section 2.2.2 pour le principe de reconnaissance des intérêts des parties prenantes (ISO, 2010). Le présent article sera davantage détaillé à la section 2.3, qui aborde la démarche émergeant de l'analyse de la norme ISO 26000, puisque l'article cinq constitue le point de départ de cette dernière.

#### 2.2.4 Article 6 : lignes directrices relatives aux questions centrales de RSO

Afin de définir le cadre de sa responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 propose aux organisations des questions centrales, auxquelles des domaines d'action sont associés. Ces questions et domaines seront synthétisés ici, toujours en abordant les implications pour les organisations. Il est important de noter que puisque la RSO est un concept dynamique et en constante évolution, les domaines d'action ne sont pas exclusifs, de nouveaux pouvant être ajoutés lors de l'éventuelle mise à jour de la norme. De plus, il convient de ne pas oublier que toute action posée en regard de ces questions centrales et domaines d'action doit être empreinte des principes transversaux énumérés et traités à la section 2.2.2 (ISO, 2010). La figure 2.1 propose d'abord un aperçu visuel de l'architecture des questions centrales, alors que le tableau 2.1 montre une synthèse des liens entre les questions centrales et leurs domaines d'action respectifs.



Figure 2.1 : les sept questions centrales de la norme ISO 26000 (tirée de : ISO, 2010, p.24)

**Tableau 2.1 : Principes transversaux, questions centrales et domaines d'action associés (inspiré de : ISO, 2010, p.ix)**

| Questions centrales  | Domaines d'action   |
|--|---|
| <p><i>QUESTION CENTRALE TRANSVERSALE</i><br/> <b>1. GOUVERNANCE (6.2)</b></p>  |   |
| <p><i>PRINCIPES TRANSVERSAUX DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE</i><br/> <i>Redevabilité (4.2)</i><br/> <i>Transparence (4.3)</i><br/> <i>Comportement éthique (4.4)</i><br/> <i>Reconnaissance des parties prenantes (4.5)</i><br/> <i>Respect du principe de légalité (4.6)</i><br/> <i>Prise en compte des normes internationales de comportement (4.7)</i><br/> <i>Respect des droits de l'Homme (4.8)</i></p> |   |
| <b>2. Droits de l'homme (6.3)</b>  | Devoir de vigilance (6.3.3)   |
|  | Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme (6.3.4)    |
|  | Prévention de la complicité (6.3.5)                                   |
|  | Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme (6.3.6)                  |
|  | Discrimination et groupes vulnérables (6.3.7)                         |
|  | Droits civils et politiques (6.3.8)                                   |
|  | Droits économiques, sociaux et culturels (6.3.9)                      |
|  | Principes fondamentaux et droits au travail (6.3.10)                  |
| <b>3. Relations et conditions de travail (6.4)</b>   | Emploi et relations employeur/employé (6.4.3)                         |
|  | Conditions de travail et protection sociale (6.4.4)                   |
|  | Dialogue social (6.4.5)   |
|  | Santé et sécurité au travail (6.4.6)                                  |
|  | Développement du capital humain (6.4.7)                               |
| <b>4. L'environnement (6.5)</b>  | Prévention de la pollution (6.5.3)                                    |
|  | Utilisation durable des ressources (6.5.4)                            |
|  | Atténuation des changements climatiques et adaptation (6.5.5)         |
|  | Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation (6.5.6) |

| Questions centrales                                   | Domaines d'action  |
|---|--|
| <b>5. Loyauté des pratiques (6.6)</b>                 | Lutte contre la corruption (6.6.3)   |
|   | Engagement politique responsable (6.6.4)   |
|   | Concurrence loyale (6.6.5)   |
|   | Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur (6.6.6)                                |
|   | Respect des droits de propriété (6.6.7)  |
| <b>6. Questions relatives aux consommateurs (6.7)</b> | Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats (6.7.3)                 |
|   | Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs (6.7.4)                                       |
|   | Consommation durable (6.7.5)   |
|   | Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs (6.7.6) |
|   | Protection des données et de la vie privée des consommateurs (6.7.7)                                     |
|   | Accès aux services essentiels (6.7.8)  |
|   | Éducation et sensibilisation (6.7.9)   |
| <b>7. Communautés et développement local (6.8)</b>    | Implication auprès des communautés (6.8.3)   |
|   | Éducation et culture (6.8.4)   |
|   | Création d'emplois et développement des compétences (6.8.5)  |
|   | Développement des technologies et accès à la technologie (6.8.6)   |
|   | Création de richesses et de revenus (6.8.7)  |
|   | La santé (6.8.8)   |
|   | Investissement dans la société (6.8.9)   |

Tel que présenté à la figure 2.1 et au tableau 2.1, et bien que les questions centrales soient très interdépendantes et complémentaires, la première question centrale de la gouvernance de l'organisation possède un caractère transversal, la gouvernance étant ici définie comme le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs (ISO, 2010). En effet, la gouvernance chapeaute en quelque sorte les autres questions centrales dans la mesure où lorsqu'une gouvernance effective est présente et bien ancrée dans une organisation, cette dernière peut prendre des mesures concernant les autres questions centrales (ISO, 2010). Malgré cela, l'organisation doit prendre en compte les questions centrales de façon holistique, en considérant toutes les questions centrales, mais aussi de façon interdépendante, en évitant de se focaliser sur un seul domaine d'action. Finalement, il importe aussi que l'organisation prenne conscience que des actions posées dans le cadre d'un domaine d'action peuvent provoquer des répercussions sur d'autres domaines d'action. Il faut alors réajuster le tir afin que, d'aucune manière, un domaine d'action n'impacte négativement un autre (ISO, 2010). Les questions centrales sont résumées dans les paragraphes suivants alors que les domaines d'action sont détaillés sous forme de tableaux dans les Annexes 2 à 7 dans le but de faciliter la compréhension du lecteur et d'alléger le texte.

Ainsi, la première question centrale est celle de la gouvernance de l'organisation. Elle ne comprend pas de domaines d'action bien définis comme les autres questions centrales, mais certaines généralités et certains principes associés sont tout de même abordés (ISO, 2010). Tout d'abord, la norme indique que la gouvernance peut être basée sur des mécanismes formels, tels que des processus et des structures bien définis, ou sur des mécanismes informels, ceux-ci étant dépendants des valeurs et de la culture de l'organisation ainsi que de l'influence des dirigeants de cette dernière. Le lien avec la RSO est primordial car la gouvernance est à la fois une question centrale et un moyen concret d'augmenter la capacité d'une organisation à montrer un comportement responsable par rapport aux autres questions centrales (ISO, 2010). Ainsi, toute organisation devrait avoir un système de gouvernance associé à un système de surveillance afin d'être en phase avec les principes transversaux de la RSO. Ensuite, il convient d'admettre que la direction est un élément majeur pour une gouvernance efficace de l'organisation, autant au niveau de la prise de décisions que de la motivation des employés à appliquer les principes de la RSO dans toutes leurs activités. Ainsi, pour qu'une organisation mette en place le système de gouvernance le plus efficace possible, il est possible d'utiliser le devoir de vigilance afin d'amener la direction et les employés à intégrer les principes de RSO, tout en implantant des structures et des processus de prise de décision permettant

entre autres de démontrer l'engagement et la redevabilité de la direction, de créer une culture dans laquelle sont intégrés les principes de RSO, d'encourager la participation des employés à tous les niveaux, d'équilibrer le niveau de pouvoir entre les dirigeants, de conserver des traces de la mise en œuvre des décisions, d'effectuer des revues périodiques des processus de gouvernance et finalement d'instaurer des modes de communication bidirectionnels avec les parties prenantes (ISO, 2010).

La deuxième question centrale repose sur la notion de respect des droits de l'Homme. Le texte de la norme affirme qu'il existe deux types de droits de l'Homme, la première catégorie regroupant les droits politiques et civils, tels que le droit à la vie, à la liberté ou à l'égalité, alors que la deuxième catégorie regroupe les droits économiques, sociaux et culturels, qui peuvent être représentés par le droit au travail, à la nourriture ou à l'éducation (ISO, 2010). De plus, les droits de l'Homme sont basés sur cinq principes, c'est-à-dire qu'ils sont naturels (toute personne du genre humain peut s'en prévaloir), inaliénables (nul ne peut y renoncer ou en être privé), universels (s'appliquent à chaque individu, peu importe son statut), indivisibles (aucun d'eux ne peut être ignoré) et interdépendants (le respect d'un seul droit peut contribuer à la réalisation des autres droits) (ISO, 2010). Toute organisation doit bien comprendre que les droits de l'Homme transcendent les lois ou traditions culturelles, ces derniers devant être respectés dans toutes les situations, autant par les pouvoirs publics que privés. C'est en quelque sorte la responsabilité première d'une organisation et, pour y arriver, cette dernière peut utiliser le concept de sphère d'influence<sup>2</sup> qui, lorsqu'analysé de façon adéquate, peut l'aider à appréhender l'étendue des opportunités qu'elle a de renforcer les droits de l'Homme auprès de ses parties prenantes, mais aussi les failles potentielles dans lesquelles les droits de l'Homme pourraient être brimés. Le lien avec la RSO est donc indéniable, puisque la reconnaissance et le respect de ces droits sont fondamentaux dans l'optique des principes de légalité, de justice et d'équité (ISO, 2010). Cette question centrale implique huit domaines d'action : devoir de vigilance, situations présentant un risque pour les droits de l'Homme, prévention de la complicité, remédier aux atteintes aux droits de l'Homme, discrimination et groupes vulnérables, droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels, et principes fondamentaux et droits au travail. Ces derniers sont résumés à l'Annexe 2.

---

<sup>2</sup> Selon la norme ISO 26000, la sphère d'influence englobe « la portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations (ISO, 2010, p.4). ».

La troisième question centrale traite des relations et des conditions de travail. Ces dernières englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé dans une organisation, pour son compte ou en sous-traitance. Elles vont au-delà de la simple relation qu'une organisation a avec ses employés directs, ou des responsabilités qu'elle assume sur un lieu de travail qu'elle détient ou contrôle. Ainsi, elles couvrent en plus le recrutement et la promotion des travailleurs, les procédures disciplinaires, le transfert et la délocalisation de travailleurs, la cessation d'emploi, la formation et le développement de compétences, la santé, la sécurité et l'hygiène au travail, le temps de travail, la rémunération, ainsi que toute autre politique ou pratique qui pourrait affecter les conditions de travail d'un employé (ISO, 2010). Cette question centrale englobe aussi la reconnaissance des associations de travailleurs ainsi que la représentation et la participation de celles-ci, en plus de l'organisation elle-même, aux négociations collectives, au dialogue social et aux consultations ayant pour but de traiter des questions sociales liées à l'emploi (ISO, 2010). Le lien de cette question centrale avec la RSO est une fois encore très solide puisque la création d'emplois enrichissants et productifs ainsi que les salaires versés pour le travail effectué constituent une des contributions économiques et sociales des plus importantes pour une organisation. En effet, par l'entremise de l'emploi qu'elle génère, une organisation a une influence considérable sur le bien-être économique et social des individus et des communautés, contribuant du même coup à garantir la justice et la paix sociales (ISO, 2010 ; Turcotte et autres, 2011). Bien que la responsabilité de fournir aux travailleurs un traitement juste et équitable incombe d'abord aux États, cela ne dégage pas les organisations de respecter les principes internationaux et fondamentaux du travail, particulièrement dans les juridictions où il y a absence de législation. Lorsque la législation existe et qu'elle est adaptée, il convient que les organisations doivent s'y conformer, voir même dépasser ses exigences (ISO, 2010). Cette question centrale implique cinq domaines d'action : emploi et relations employeur/employé, conditions de travail et protection sociale, dialogue social, santé et sécurité au travail, et développement du capital humain. Ces derniers sont résumés à l'Annexe 3.

La quatrième question centrale aborde le thème de l'environnement. Cette question centrale repose sur le postulat que les décisions et activités d'une organisation ont inévitablement un impact sur l'environnement, quel que soit le site d'implantation de celle-ci. Afin de réduire ses impacts, une organisation devrait adopter une approche intégrée prenant en compte les implications directes et indirectes de ses décisions et de ses activités et ce, d'un point de vue économique, social et environnemental (ISO, 2010). Le fait d'inclure l'environnement dans la RSO est tout à fait logique dans l'optique où un appauvrissement de la qualité de l'environnement influence directement la

qualité de vie des communautés subissant cette dégradation. La responsabilité environnementale est en fait un préalable à la survie et à la prospérité des êtres humains, ce qui en fait un aspect majeur de la RSO (ISO, 2010). Quatre principes sont liés à la question centrale de l'environnement, le premier étant la responsabilité environnementale, qui veut qu'une organisation a la responsabilité de respecter la législation environnementale en vigueur, mais aussi d'assumer la responsabilité des impacts environnementaux négatifs qu'elle provoque par le biais de ses décisions et activités. Elle a aussi la responsabilité d'assurer une amélioration de ses propres performances environnementales, en plus de la performance des autres oeuvrant dans sa sphère d'influence (ISO, 2010). Le deuxième principe est le principe de précaution qui indique qu'en cas de possibilité de dommages graves ou irréversibles pour l'environnement ou la santé humaine, une organisation ne peut prétexter l'absence de certitude scientifique absolue pour remettre à plus tard l'adoption de mesures à un coût économique acceptable afin de prévenir cette possibilité (ISO, 2010). Le troisième principe est celui de gestion du risque de l'environnement qui, brièvement, demande à une organisation de mettre en place un programme permettant d'évaluer, d'éviter, de limiter et d'atténuer les risques environnementaux. Ce programme peut inclure des mesures telles que la sensibilisation des travailleurs et des procédures de réponse aux situations d'urgence (ISO, 2010). Le dernier principe est le principe de pollueur-payeur, qui demande à une organisation de supporter le coût de la pollution induite par ses activités en fonction soit de l'impact environnemental pour la société et de l'action corrective requise, soit du niveau de pollution (ISO, 2010). La norme propose aussi sept considérations qu'une organisation peut envisager d'inclure dans son management environnemental, soit l'approche cycle de vie, l'évaluation des impacts sur l'environnement, la production plus propre et l'éco-efficience, l'approche du système produits-services, la mise en œuvre de techniques et de pratiques saines du point de vue environnemental, la politique d'achat durable, et finalement l'apprentissage et la sensibilisation (ISO, 2010). Pour prendre en compte efficacement cette question centrale de l'environnement, il est possible d'utiliser des outils déjà existants tels que les normes de la série ISO 14000 (Turcotte et autres, 2011). Cette question centrale implique quatre domaines d'action : prévention de la pollution, utilisation durable des ressources, atténuation des changements climatiques et adaptation, et protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels. Ces derniers sont détaillés à l'Annexe 4.

La cinquième question centrale présente la notion de loyauté des pratiques. Cette dernière concerne l'application de l'éthique dans les transactions entre une organisation et les autres avec lesquelles

elle a des relations commerciales, que ce soit des organismes publics, des partenaires privés ou des associations où elles sont membres (ISO, 2010). Cette question centrale est grandement liée à la RSO en cherchant à encadrer la façon dont une organisation utilise ses relations avec celles qui font affaire avec elle afin d'encourager l'obtention de résultats positifs. Ces derniers peuvent être obtenus en adoptant une attitude et des pratiques exemplaires en et favorisant ce type de comportement dans toute sa sphère d'influence. Une conduite éthique est un aspect fondamental de la RSO afin d'établir et de maintenir des relations qui soient légitimes, mais aussi productives, entre les organisations. Il ne peut y avoir de concurrence loyale, ni de respect des droits de propriété, si les organisations ne traitent pas de façon honnête, équitable et intègre les unes avec les autres (ISO, 2010). Cette question centrale implique cinq domaines d'action : la lutte contre la corruption, l'engagement politique responsable, la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur<sup>3</sup>, et le respect des droits de propriété. Ces derniers sont résumés à l'Annexe 5.

La sixième question centrale traite des questions relatives aux consommateurs. Celle-ci est basée sur le fait qu'une organisation qui fournit des produits et des services aux consommateurs, ou à d'autres types de clients, a des responsabilités vis-à-vis ces derniers. Le consommateur est ici défini comme étant les personnes ou les groupes qui font usage des prestations qui résultent des décisions et des activités de l'organisation, sans nécessairement impliquer que les consommateurs paient les produits et services qu'ils consomment (ISO, 2010). Des exemples de responsabilités sont l'éducation et l'information exacte, la disponibilité des informations quant à la commercialisation, des processus contractuels honnêtes et transparents, la promotion d'une consommation durable ainsi que la conception de produits et services accessibles à tous, et la réduction au maximum des risques associés à l'utilisation des dits produits ou services (ISO, 2010). Cette question est fortement en lien avec la RSO puisqu'en la respectant, l'organisation assure en partie le maintien du bien-être des consommateurs et des autres clients en leur proposant entre autres des pratiques loyales, la protection de leur santé et de leur sécurité et l'accès aux produits et services essentiels (ISO, 2010). La question centrale est basée sur les huit grands Principes directeurs des Nations Unies pour la protection des consommateurs (ONU, 2003), mieux connus sous le nom de droits des consommateurs. Ces principes expriment les fondements qui devraient guider les organisations vers des pratiques responsables en regard des besoins légitimes des

---

<sup>3</sup> Selon la norme ISO 26000, la chaîne de valeur représente la « séquence complète d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou de services (ISO, 2010, p.5). ».

consommateurs. Ces besoins sont la sécurité, le fait d'être informé, le fait de faire des choix, le fait d'être entendu, la réparation, l'éducation et un environnement sain (ISO, 2010 ; ONU, 2003). Malgré le fait que la responsabilité première de garantir le respect du droit à la satisfaction des besoins de base incombe d'abord aux États, une organisation peut participer activement au respect de ce droit, au minimum en évitant de poser des actions pouvant résulter en une violation de ce droit (ISO, 2010). Pour prendre en compte de façon complète et efficace cette question centrale, les normes de la série ISO 10000 peuvent être utilisées (ISO, 2010). Cette question centrale implique sept domaines d'action : les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, la consommation durable, le service après-vente, l'assistance et la résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs, la protection des données et de la vie privée des consommateurs, l'accès aux services essentiels, et l'éducation et la sensibilisation. Ces derniers sont résumés à l'Annexe 6.

La septième et dernière question centrale aborde les communautés et le développement local. En effet, il est de plus en plus reconnu que les organisations doivent maintenant développer des relations avec les communautés où elles se sont implantées afin de contribuer à leur développement, ce dernier ne devant pas reposer uniquement sur les emplois qu'elle procure à la communauté. La communauté est ici définie comme la zone géographique où se situe une implantation résidentielle ou toute autre implantation humaine, à proximité physique des sites ou des zones d'impact de l'organisation. Elle peut également référer à un groupe de personnes partageant des caractéristiques particulières, par exemple une communauté virtuelle (ISO, 2010). L'implication d'une organisation auprès de cette dernière et de son développement local fait partie intégrante du développement durable. Elle représente même un des piliers de la dimension sociale du développement durable alors que sa gestion pour une organisation est un grand défi (ISO, 2010). Pour ce faire, une organisation doit d'abord reconnaître la valeur de la communauté dans laquelle elle se trouve afin de développer des liens de confiance et ainsi être en mesure de participer au développement à long terme de celle-ci. Le texte de la norme propose également quatre principes spécifiques qu'une organisation pourrait prendre en compte pour que son implication dans la communauté soit efficace. Elle devrait d'abord se considérer comme faisant partie intégrante de la communauté et non comme distincte, elle devrait reconnaître et prendre en considération les droits des membres de la communauté de prendre des décisions relatives à cette dernière afin de favoriser la maximisation de leurs ressources et opportunités, elle devrait reconnaître et prendre en compte les caractéristiques de la communauté, par exemple la culture, la religion, les traditions et l'histoire, et finalement elle

devrait reconnaître la valeur de travailler en partenariat en encourageant le partage d'expériences, de ressources et d'efforts (ISO, 2010). Cette question centrale découle de grands outils internationaux tels que la Déclaration de Copenhague, la Déclaration du Millénaire et ses huit Objectifs du Millénaire pour le développement, ainsi que la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement et son programme Action 21, ces derniers ayant tous pour objectif de favoriser l'épanouissement des individus et ultimement le renforcement des capacités des communautés (ISO, 2010). Pour favoriser la réussite d'une organisation dans les domaines de cette question centrale, une organisation peut par exemple soutenir les politiques publiques encourageant le dialogue avec la communauté, rejoindre des partenariats avec des associations locales, faire une évaluation préalable des impacts potentiels de ses décisions et activités sur la communauté concernée, chercher des opportunités de dialogue avec le plus de catégories de parties prenantes possible, mettre à profit son propre fonds dédié aux compétences en faveur de l'implication auprès de la communauté, ou encore participer aux efforts dans une situation de crise ou de catastrophe naturelle (ISO, 2010). Cette question centrale implique sept domaines d'action : l'implication auprès des communautés, l'éducation et la culture, la création d'emplois et le développement des compétences, le développement des technologies et l'accès à celle-ci, la création de richesses et de revenus, la santé, et l'investissement dans la société. Ces derniers sont résumés à l'Annexe 7.

### **2.3 Démarche émergente de l'étude de la norme ISO 26000**

Suite à l'étude des principes transversaux, questions centrales et domaines d'action de la norme ISO 26000, une démarche en neuf étapes se profile afin de faciliter l'intégration des éléments de la norme dans les activités d'une organisation de façon logique et structurée. Cette section exposera donc ces étapes, puis elles seront reprises au troisième chapitre où elles seront associées à des outils de mise en œuvre. Un logigramme, présent en fin de section, schématise visuellement la démarche complète.

#### **2.3.1 Étape 1 – Identification de la RSO**

L'article cinq, soit l'identification de sa responsabilité sociétale et le dialogue avec les parties prenantes, constitue le point de départ pour toute organisation désirant prendre en compte sa responsabilité sociétale. Celle-ci doit d'abord discerner et prendre conscience des trois types de relations dans lesquels elle a des intérêts, soit la relation entre elle-même et la société, la relation entre elle-même et ses parties prenantes, et la relation entre ses parties prenantes et la société (ISO, 2010). Une organisation doit d'abord prendre conscience du contexte dans lequel elle opère et le

maîtriser puisque c'est dans celui-ci que s'insèrera la RSO. D'entrée de jeu, une organisation doit donc faire une revue de ses caractéristiques clés afin d'obtenir un portrait juste de sa situation actuelle.

### **2.3.2 Étape 2 – Identification de la pertinence et de l'importance des questions centrales et des domaines d'action**

Une organisation doit ensuite considérer et passer en revue chacune des questions centrales, avant de faire une sélection rigoureuse des domaines d'action la concernant, particulièrement sur la base de la pertinence et de l'importance quant aux décisions et activités de l'organisation. Ils peuvent ensuite être classés par ordre de priorité, en décrivant le lien entre le domaine d'action et les décisions et activités de l'organisation. Puis, pour chaque domaine d'action identifié, l'organisation devrait faire une évaluation des impacts qu'elle induit, dans laquelle l'importance d'un impact doit être considérée tant par rapport aux parties prenantes concernées que par rapport à son influence sur le développement durable. À cette étape, une organisation doit aussi prendre conscience de sa sphère d'influence puisqu'elle a un devoir de vigilance et d'influence positive auprès des organisations en faisant partie (ISO, 2010).

### **2.3.3 Étape 3 – Identification des parties prenantes de l'organisation**

Parallèlement à ces deux premières tâches, la troisième étape peut être entamée. Il s'agit maintenant d'identifier les parties prenantes de l'organisation, puis de dialoguer avec elles. En effet, la responsabilité sociétale repose en grande partie sur la prise en compte des parties prenantes car il y a nécessairement une relation entre une organisation et ses parties prenantes, que la relation soit volontaire ou non (ISO, 2010). L'organisation doit donc comprendre la manière dont les individus et les groupes sont ou peuvent être affectés par ses décisions et activités afin qu'elle puisse identifier les intérêts qui créent un lien entre une partie prenante donnée et elle-même. En identifiant les impacts qu'elle provoque par ses décisions et activités, une organisation peut donc identifier assez facilement ses parties prenantes les plus importantes (ISO, 2010). Il ne faut toutefois pas oublier les autres, moins facilement identifiables ou qui ont tendance à être négligées, tels que les groupes vulnérables, les générations futures ou les parties prenantes comprises à l'intérieur de l'organisation tels que les travailleurs. La norme indique aussi qu'une organisation devrait contrôler la représentativité et la crédibilité des groupes s'exprimant à titre de parties prenantes pour celles ne pouvant le faire, comme c'est le cas avec les enfants ou des éléments de l'environnement tels que la faune et la flore (ISO, 2010; Turcotte et autres, 2011). Ainsi, pour identifier ses parties prenantes,

une organisation devrait répondre aux questions suivantes, ces dernières n'étant pas exclusives (ISO, 2010; Turcotte et autres, 2011) :

- Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales?
- Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions et activités de l'organisation?
- Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation?
- Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, lorsque des préoccupations semblables ont été abordées?
- Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques?
- Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités?
- Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue?
- Qui, dans la chaîne de valeur, est concerné?

#### **2.3.4 Étape 4 – Dialogue avec les parties prenantes**

Une organisation peut aussi utiliser un outil pour d'abord identifier et prioriser ses parties prenantes, puis ensuite déterminer des mécanismes de dialogues appropriés, ce qui constitue la quatrième étape. À titre d'exemples, les documents suivants pourraient être employés pour accompagner l'organisation dans l'identification de ses parties prenantes, dans leur priorisation et dans le choix des mécanismes de dialogue : le guide d'engagement des parties prenantes communautaires (REDD, 2012b), la théorie des parties prenantes de Mitchell (1997), ou encore le modèle sur les parties prenantes de Greenwood (2007). En ce qui concerne le dialogue avec les parties prenantes, il est primordial pour que la prise en compte de ces dernières soit réellement efficace. L'essentiel du dialogue consiste à offrir une communication interactive et bidirectionnelle avec toutes les parties prenantes, et non pas uniquement avec les plus importantes ou les plus sympathiques aux activités de l'organisation. Ces dernières doivent aussi être totalement indépendantes de l'organisation, sans quoi la communication ne sera plus objective (ISO, 2010). De plus, il semble que le dialogue avec les parties prenantes devient particulièrement significatif et efficace lorsqu'on se trouve en présence des éléments suivants : l'objectif du dialogue est clair pour tous, les intérêts des parties prenantes ont été clairement identifiés, la relation que ces intérêts établissent entre l'organisation et la partie prenante est directe et importante, les intérêts des parties prenantes sont pertinents par rapport au développement durable, les parties prenantes détiennent les informations nécessaires à leur compréhension et pour leur prise des décisions (ISO, 2010).

### **2.3.5 Étape 5 – Pratiques d'intégration de la RSO dans l'ensemble de l'organisation**

La cinquième étape traite des pratiques d'intégration de la RSO dans l'ensemble de l'organisation et se décline en trois orientations (ISO, 2010). La première est la sensibilisation et le développement des compétences en matière de RSO. Brièvement, il s'agit ici que toutes les personnes reliées à l'organisation s'engage à respecter l'esprit de la RSO, mais aussi de s'assurer de la compréhension de chacune, particulièrement au niveau de l'implication quant aux tâches qui pourraient être modifiées ou ajoutées suite à l'intégration de la RSO. La deuxième est de définir l'orientation de l'organisation en matière de RSO. Cette dernière relève habituellement de la direction, laquelle doit identifier ses aspirations, ses valeurs, son éthique et sa stratégie pour définir l'orientation d'organisation. Il convient alors d'intégrer la RSO dans cette dernière pour que la RSO se reflète dans toutes les politiques de l'organisation, sa culture, ses stratégies, ses structures et ses activités. La troisième orientation concerne l'intégration de la RSO dans la gouvernance, les systèmes et les processus de l'organisation. La gouvernance représente le système par lequel les décisions sont prises et mises en oeuvre et consiste en un bon moyen d'intégrer la RSO dans l'organisation. Cette dernière doit aussi analyser les impacts réels et potentiels de chacune des activités comprises dans ses systèmes et ses processus, y compris ceux des organisations de sa sphère d'influence. Il est alors possible d'affirmer que l'organisation envisage les meilleurs moyens de limiter le plus possible les conséquences négatives de ses décisions et activités. La norme suggère donc aux organisations de revoir les procédures et les processus à intervalles réguliers afin de s'assurer qu'elles respectent toujours les principes de la RSO (ISO, 2010).

### **2.3.6 Étape 6 – Communication sur la RSO**

La sixième étape traite de la communication sur la RSO. Le rôle de la communication est parfois déterminant dans la compréhension ou la perception qu'ont les parties prenantes à propos du discours ou des actions d'une organisation. Il est donc primordial pour elle de communiquer adéquatement puisque de nombreuses pratiques liées à la RSO impliquent une forme ou une autre de communication (ISO, 2010). D'ailleurs, les caractéristiques des informations fournies sont un autre élément majeur, les organisations devant s'assurer que ces informations soient complètes, compréhensibles, réactives, exactes, équilibrées, actualisées et accessibles (ISO, 2010). Il existe plusieurs types de communication différents en matière de RSO, mais aussi plusieurs méthodes et moyens pouvant être utilisés pour effectuer cette communication. Une organisation se doit donc de sélectionner le meilleur moyen disponible pour communiquer, en fonction de l'information à transmettre et du destinataire de celle-ci (ISO, 2010). À ce sujet, le dialogue avec les parties

prenantes peut devenir un outil intéressant pour la communication puisque l'organisation peut bénéficier de la réception et de l'échange directs d'information concernant les points de vue des parties prenantes. Par conséquent, une organisation devrait donc dialoguer avec ses parties prenantes au sujet de sa communication sur la RSO, en plus du dialogue de base en ce qui a trait aux décisions et activités (ISO, 2010).

### **2.3.7 Étape 7 – Amélioration de la crédibilité en matière de RSO**

La septième étape concerne l'amélioration de la crédibilité en matière de RSO. Plusieurs raisons justifient des actions en ce sens et plusieurs moyens existent pour le faire (ISO, 2010). La crédibilité de l'organisation dans sa démarche d'intégration de la RSO à ses activités est un aspect important puisque sans elle, le lien de confiance avec ses parties prenantes peut difficilement être établi. Le dialogue avec les parties prenantes et la participation à des programmes reconnus de certification sont deux exemples de moyens pouvant être employés pour établir sa crédibilité à long terme. L'amélioration de la crédibilité des rapports et des déclarations en matière de RSO est un autre élément crucial pour une organisation, ces derniers ayant un impact direct sur la perception qu'ont les parties prenantes de l'organisation. La résolution des conflits ou des désaccords entre une organisation et ses parties prenantes représente un autre moyen d'établir sa crédibilité. En effet, une organisation qui choisit de prendre le temps de discuter avec ses parties prenantes et de convenir d'une solution pouvant les satisfaire prouve que son engagement dans la RSO est sincère et non pas un instrument de marketing destiné à montrer une image améliorée de la réalité. Une organisation devrait donc s'assurer d'avoir en place des mécanismes de résolution de conflits ou de désaccords qui soient adaptés au type de conflit ou de désaccord qui a lieu, mais qui répond aussi à la capacité de communication des parties prenantes concernées (ISO, 2010). Toute organisation devrait s'assurer de tout faire en son pouvoir pour bâtir une solide crédibilité.

### **2.3.8 Étape 8 – Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO**

La huitième étape consiste en une étape qui transcende toutes les autres puisqu'il s'agit d'une étape de suivi, d'évaluation et de mise à jour. Elle peut donc être appliquée aux autres étapes qui nécessitent une actualisation dans le temps, par exemple la priorisation des domaines d'action. L'organisation doit donc s'assurer ici de revoir et d'améliorer les actions et pratiques de l'organisation liées à la RSO puisque l'efficacité des performances en matière de RSO dépend notamment de l'engagement, du contrôle, de l'évaluation, du suivi des actions, des progrès qui ont été faits et de la réalisation des objectifs identifiés au départ. Si ces données ne sont pas connues, il

est impossible pour une organisation d'évaluer ses progrès et de bâtir sa crédibilité (ISO, 2010). Ainsi, il apparaît nécessaire qu'une organisation fasse l'observation permanente des activités liées à la RSO dans le but de s'assurer que celles-ci se déroulent comme prévu et en conformité avec la RSO. Elle doit aussi améliorer en continu la fiabilité de la collecte et de la gestion des données et des informations, en plus d'améliorer les performances de façon générale en faisant des revues de performances à intervalles réguliers (ISO, 2010). Une organisation doit donc développer des mécanismes ou des systèmes permettant de suivre et d'évaluer ses actions pour ultimement les améliorer.

### **2.3.9 Étape 9 – Participation aux initiatives volontaires de RSO**

La neuvième et dernière étape est facultative. Elle concerne la volonté d'une organisation à s'engager dans une initiative volontaire reconnue en matière de RSO. Ces dernières sont en fait des initiatives mises sur pied par d'autres organisations, dans le but d'accompagner celles désirant mieux assumer leur RSO. Certaines des initiatives ne traitent que d'une question centrale ou d'un domaine d'action, alors que d'autres abordent plutôt les divers moyens d'intégrer la RSO dans les décisions et activités d'une organisation. Elles peuvent donc prendre plusieurs formes, allant du simple guide à un niveau d'engagement et de participation relativement élevé (ISO, 2010). Il est important de souligner le caractère volontaire de ces initiatives, une organisation n'ayant pas l'obligation d'adhérer à l'une d'entre elles pour réellement intégrer sa RSO, même qu'il est possible que certaines d'entre elles puissent entrer en conflit avec les intérêts ses parties prenantes. De plus, même si elle ne participe pas officiellement à une initiative, certaines d'entre elles permettent l'utilisation gratuite des outils qu'elles offrent, ce qui peut aussi contribuer à faciliter le travail d'intégration de la RSO dans une organisation. D'une manière ou d'une autre, il convient que la participation à une initiative de ce type doit être positive et devrait aboutir à une ou plusieurs actions concrètes au sein de l'organisation (ISO, 2010).

Pour conclure cette section, dans la plupart des cas, les organisations peuvent utiliser leurs systèmes, politiques, structures ou réseaux déjà existants afin d'y intégrer la responsabilité sociétale. Toutefois, d'autres organisations sont moins bien outillées au niveau de la gouvernance ou des outils en place, ce qui rend plus laborieux l'intégration de la RSO aux activités de celles-ci. Les lignes directrices de l'article sept quant à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation viennent donc préciser davantage les étapes exposées précédemment en fournissant des conseils et des outils pouvant aider toutes les organisations, peu importe leur

niveau de structure (ISO, 2010). Les détails de l'article sept seront davantage explicités dans le troisième chapitre, sous forme d'exemples d'implication pour les PMO. Finalement, bien que la norme soit ici divisée en neuf étapes successives, il est important de noter que la réflexion à propos de chacune d'entre elles peut être entamée au même moment, qu'il est normal que leur intégration aux activités d'une organisation évolue à des vitesses différentes, et que certaines d'entre elles recoupent toutes les autres, par exemple celles de la communication ou celle de la revue et de l'amélioration des pratiques (ISO, 2010). La figure 2.2 synthétise la démarche complète de manière visuelle et montre bien le caractère itératif et d'amélioration continue de la norme ISO 26000. La démarche complète sera reprise au troisième chapitre en associant à chacune d'entre elles des outils de mise en œuvre pouvant aider une organisation à intégrer sa RSO.

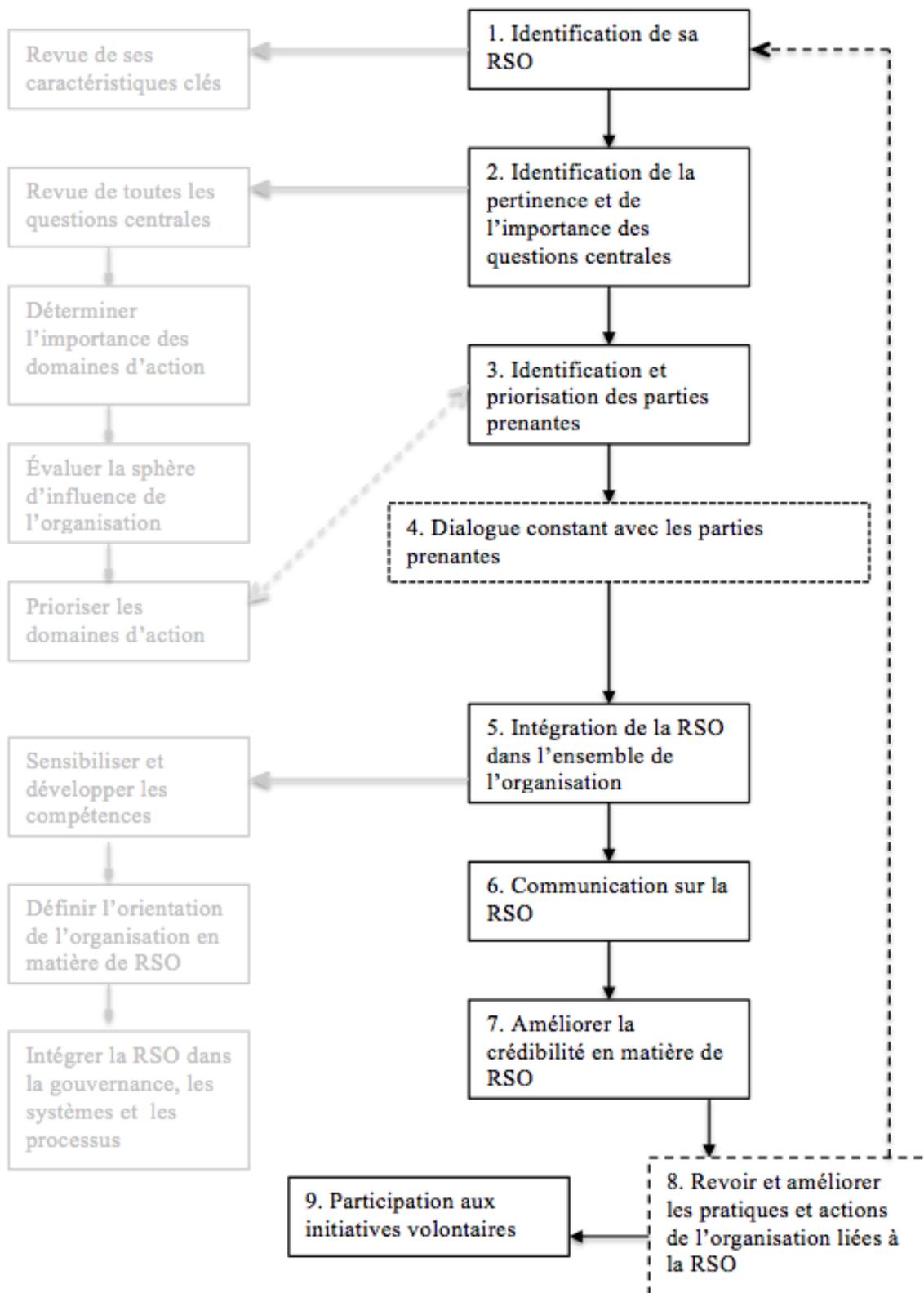


Figure 2.2 : Logigramme représentant la démarche complète (inspirée de ISO, 2010)

### **3 – UN MODÈLE POUR L'INTÉGRATION DE ISO 26000 DANS LES ACTIVITÉS D'UNE PMO**

Maintenant que les principaux éléments de la norme ont été étudiés et qu'à présent une PMO est en mesure de bien saisir les implications de la norme ISO 26000, une démarche complète de mise en œuvre semble émerger de la norme. Le défi est désormais de trouver une façon d'intégrer les informations qui résultent des étapes de la démarche de façon claire, logique et cohérente. Le développement d'outils de mise en œuvre de la RSO est effectivement primordial pour être en mesure d'appliquer concrètement ses engagements sociétaux, pour ensuite en faire un suivi adéquat et atteindre une amélioration continue dans ses décisions, pratiques et activités. Un outil de mise en œuvre se distingue des référentiels et des codes de conduite par le fait qu'il consiste en une méthodologie spécifique permettant d'atteindre les objectifs et attentes compris dans ces mêmes référentiels et codes de conduite, dont fait partie la norme ISO 26000 (Houle, 2011; D'Huart et autres, 2007).

Afin de répondre à ce besoin, le présent chapitre poursuit deux objectifs. Le premier objectif est de présenter une revue de certains outils déjà existants pouvant appuyer une organisation dans la mise en œuvre de sa RSO. Le deuxième objectif consiste en la conception d'un modèle réunissant une large part des aspects pertinents des outils analysés précédemment, et intégrant tous les éléments importants de la norme ISO 26000, c'est-à-dire les principes transversaux, les questions centrales et les domaines d'action. Ce modèle est destiné aux PMO québécoises afin de faciliter leur démarche de prise en compte de leur RSO de la manière la plus simple, concrète et cohérente possible.

#### **3.1 Les outils de mise en œuvre existants**

Plusieurs outils de mise en œuvre ont déjà été élaborés par diverses organisations, ces dernières utilisant différentes approches et de multiples formes, principalement des questionnaires ou tableaux d'auto-évaluation ainsi que des grilles d'analyse. Les outils de mise en œuvre qui sont présentés ci-dessous ne sont pas exclusifs. Ces derniers ont été sélectionnés sur la base d'un seul critère, soit leur facilité d'utilisation pour une PMO. Ils proviennent de différents types de promoteurs, notamment du gouvernement du Canada, des consultants, des firmes, des organisations internationales ainsi que des OBNL. Puisqu'il est important de fournir un maximum d'informations aux PMO par rapport aux outils existants afin qu'elles soient aptes à élaborer leur propre stratégie d'intégration de leur RSO à leur organisation, il convient donc de soulever l'existence de plusieurs types d'outils pouvant leur être utiles et d'offrir une brève description de chacun d'entre eux. Afin

de faire le recensement des outils les plus pertinents pour le présent essai, quelques sources ont été consultées, notamment le *Centre for excellence in CSR* (2010), le *Canadian Business Ethics Research Network* (2010), le *Compendium of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility* (Cragg and McKague, 2007), ainsi que l'inventaire d'outils en responsabilité sociale produit par D'Huart et autres (2007).

Ainsi, la revue porte sur trois catégories d'outils qui sont présentés dans l'ordre suivant. La première catégorie regroupe des outils qui aident à répondre aux éléments de la démarche complète présentée au deuxième chapitre. On y retrouve les initiatives du gouvernement canadien (la feuille de route pour la durabilité des PME (2012b), la trousse d'outils à RSE (2012c), le guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes (Canada, 2006)), l'approche 26k de Gürtler (2010), la démarche de Ecologia (2011), ainsi que le *Complete CSR Toolkit* (2010). La deuxième catégorie englobe des outils visant l'auto-diagnostic, tels que les grilles d'analyse de l'Approche BNQ 21000 (2011), l'outil de diagnostic interactif Diag26000 de Synergiz (2012) et l'outil d'auto-évaluation du Pacte Mondial (2013a). La troisième et dernière catégorie rassemble des outils plus sectoriels qui sont appropriés pour traiter d'un ou de quelques domaines d'action spécifiques. Cette dernière regroupe la *Human Rights Matrix 1.0* de la *Global Business Initiative on Human Rights* (GBIHR) (2010), le *sustainability framework* de l'*International Financial Corporation* (IFC) (2012), les indicateurs de la GRI (2013a) et le *CommDev* (2012). Un bref portrait sera dressé pour chacun d'entre eux afin de présenter la pertinence de l'outil et d'en exposer les aspects favorables. Cette liste n'est évidemment pas exhaustive, d'autres outils pouvant fort probablement être utilisés.

### **3.1.1 Initiatives du gouvernement canadien**

Le gouvernement du Canada, par l'entremise d'Industrie Canada, offre sur son site Internet une section complète qui discute de la RSE. Elle y présente entre autres trois outils de mise en œuvre de la RSE, soit une feuille de route pour la durabilité des PME (2012b), une trousse d'outils à RSE (2012c) et un guide de mise en œuvre de la RSE à l'attention des entreprises canadiennes (Canada, 2006).

La feuille de route pour la durabilité des PME constitue une liste d'étapes à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs de durabilité qu'une organisation s'est préalablement fixés (Canada, 2012b). Ces étapes sont les suivantes : analyse de rentabilisation des initiatives et des programmes

environnementaux, la durabilité sociale (relations avec les employés, la collectivité et la clientèle), la planification et la budgétisation des activités, le développement des produits, les services, les achats verts, l'approvisionnement éthique et social, l'utilisation des ressources, la gestion des déchets, les bâtiments, le transport, le marketing, les ressources humaines, les mesures de suivi et les rapports, et le leadership (Canada, 2012b). Pour chacune de ces rubriques, une brève explication du contexte est donnée, accompagnée de façons de faire ou de moyens reconnus à utiliser, des avantages pour l'organisation d'agir ainsi, des exemples de pratiques, ainsi que de ressources à consulter (Canada, 2012b). Toutes ces rubriques représentent des sujets d'importance reliés à la RSO des organisations. Ces dernières peuvent donc consulter chacune d'entre elles afin de traiter ces sujets.

La trousse d'outils à RSE propose cinq thèmes pour lesquels des conseils pratiques sont offerts, accompagnés des raisons pour lesquelles une organisation devrait intégrer des pratiques durables dans ses opérations, ainsi que des façons possibles de le faire. Les thèmes sont les suivants : gouvernance axée sur la durabilité, prise de décision structurée, ressources humaines axées sur la durabilité, les pratiques d'achats axées sur la durabilité, ainsi que le marketing axé sur la durabilité (Canada, 2012c). Le thème de la gouvernance propose un guide rédigé par le *Canadian Business for Social Responsibility* (CBSR) intitulé « Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE » qui s'adresse aux dirigeants d'une organisation. Le document comporte quatre volets, soit un outil d'évaluation permettant d'identifier les lacunes actuelles, une approche par étapes visant à élaborer un cadre de gouvernance de la RSE, une liste de questions clés pour permettre aux dirigeants de bien saisir de quoi il s'agit, puis des exemples canadiens de pratiques exemplaires (Canada, 2012c). Le thème de la prise de décision structurée suggère la méthode de prise de décision « Proacc », tirée du guide de Hammond, Keeney et Raiffa intitulé *Smart Choices : A practical guide to making better decision* (1998). La méthode repose sur cinq étapes visant à bien cerner un problème et les solutions associées, liées à une liste de questions clés destinées aux décideurs (Canada, 2012c). La thématique des ressources humaines traite de l'importance de l'implication de ces dernières dans le processus d'intégration de la RSO et est basée sur le rapport « Gestion des ressources humaines dans la RSE » élaboré par le groupe Strandberg Consulting (2009). Ce dernier sous-tend une analyse de rentabilisation ainsi qu'une marche à suivre en dix étapes. La thématique des pratiques d'achat propose des façons de débiter ou d'améliorer les stratégies d'achat de l'organisation ayant pour objectif la durabilité, le tout accompagné de deux études de cas de deux grandes entreprises qui exposent comment ces dernières s'y sont pris pour améliorer leurs pratiques. La dernière

thématique, celle du marketing, repose sur une étude, « Le marketing vert devient réalité », produite par Industrie Canada en collaboration avec le cabinet-conseil Stratos Inc. L'étude s'est attardée principalement aux raisons de communiquer au sujet de la durabilité au point d'achat, à l'objet de cette communication ainsi qu'aux façons de la faire et comprend sept organisations participantes. On retrouve finalement les principaux enseignements de l'étude concernant la communication, ainsi qu'un bref portrait de l'indice de durabilité qu'a développé la compagnie Wal-Mart qui a pour objectif l'évaluation de la durabilité de ses produits au niveau mondial (Canada, 2012c).

Le guide de mise en œuvre de la RSE à l'attention des entreprises canadiennes est divisé en trois grandes parties, soit un aperçu de la RSE, la mise en œuvre de la RSE et l'importance de l'implication des parties prenantes, suivies de quatre annexes proposant des groupes, organisations, instruments et initiatives auxquels peuvent se référer les organisations (Canada, 2006). La première partie vise à mettre en contexte les organisations et explique d'abord la RSE et son historique, ses avantages et justifications économiques, ainsi que son lien avec la loi. La deuxième partie propose un cadre de mise en œuvre divisé en six tâches principales, pour lesquelles des conseils pour toutes les entreprises puis spécifiquement pour les PME, sont offerts, associés à des points de contrôle. Les tâches sont les suivantes : effectuer une évaluation de la RSE, élaborer une stratégie de la RSE, élaborer des engagements en matière de RSE, mettre en œuvre les engagements en matière de RSE, vérifier les progrès et en faire rapport, évaluer et améliorer. La troisième partie suggère quant à elle cinq tâches principales pour faire une implication effective des parties prenantes : dresser la liste des parties prenantes, comprendre les raisons de l'implication des parties prenantes, planifier le processus d'implication, amorcer le dialogue, maintenir le dialogue et respecter les engagements (Canada, 2006). Ce guide est directement en lien avec la démarche complète en neuf étapes présentée au deuxième chapitre, il peut donc être utile pour affiner chacune d'entre elles.

### **3.1.2 Approche 26k de Gürtler**

L'approche 26k a été élaborée par Guido Gürtler qui est un expert de l'association internationale sans but lucratif « Bureau Européen de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises pour la Normalisation », et qui est aussi observateur pour la Cour pénale internationale au groupe de travail de ISO sur la responsabilité sociétale. Elle consiste en une démarche complète qui est divisée en deux moyens, soit le guide et l'outil. Le guide vise d'abord à faciliter la compréhension ainsi que l'utilisation convenable de la norme ISO 26000 en adoptant le point de vue de l'utilisateur. Cette approche peut donc être très utile pour les PMO car elle est très simple et adaptée à celles-ci

(Gürtler, 2010). Une fois que l'organisation a pris connaissance des implications de l'intégration de sa RSO à ses activités, il propose une démarche en six étapes : l'achat de la norme, la bonne compréhension du fait que la norme n'est pas une initiative certifiable, ni un contrat ou une loi, l'étude approfondie de la norme pour bien saisir son fonctionnement, le choix d'aller de l'avant ou non avec la norme pour son organisation, l'identification de la pertinence et de l'importance des domaines d'action et finalement la communication sur l'utilisation responsable de la norme (Gürtler, 2010). L'outil, qui consiste en une grille d'analyse dans le format Excel, peut être utilisé dans la cinquième étape où l'organisation doit identifier les domaines d'action qui lui semblent les plus pertinents et importants en lien avec ses activités. C'est en quelque sorte un premier filtre par l'entremise duquel une organisation peut connaître l'impact potentiel de ses actions ainsi que les orientations qu'elle devrait suivre en utilisant une liste de six questions à répondre pour chacun des domaines d'action. L'auteur suggère toutefois de ne pas hésiter à utiliser d'autres outils en complément afin d'affiner ses résultats (Gürtler, 2010). Comme c'est une démarche complète, elle ne permet pas de répondre directement aux domaines d'action. Elle propose plutôt une grille d'analyse pour étudier la situation actuelle de l'organisation et les voies à suivre. La dernière étape portant sur la communication est aussi très importante car il y est proposé une façon reconnue par ISO de communiquer à propos de l'utilisation de la norme par une organisation.

### **3.1.3 Démarche de Ecologia**

Ecologia (*ECOLOGists Linked for Organizing Grassroots Initiatives and Actions*) est une organisation à but non lucratif fondée en 1989 qui vise à supporter le développement durable à travers divers projets. Elle a participé au groupe de travail de ISO sur la responsabilité sociétale pendant les cinq années de développement de la norme ISO 26000 et a ensuite produit son guide indépendant destiné aux PMO et proposant une démarche complète, basée sur cette même norme (Ecologia, 2010). Cette démarche repose sur six étapes : l'analyse de l'état actuel de la RSO dans l'organisation, l'évaluation des sept questions centrales, l'implication des parties prenantes, la planification des actions d'amélioration à mettre en place, la communication au public des résultats sous forme de rapport de RSO, puis la communication quant à l'utilisation de la norme (Ecologia, 2010). Les deux premières étapes sont sous forme de tableaux d'auto-évaluation avec lesquels l'organisation fait une analyse des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée. La troisième étape concernant l'implication des parties prenantes propose d'abord une grille afin de répertorier les parties prenantes, puis des étapes à suivre afin d'être en mesure de faire une implication réussie en donnant des exemples de comportements à adopter ou de façons d'agir qui

sont attendus de la part de l'organisation (Ecologia, 2010). La quatrième étape, à laquelle l'organisation planifie ses actions d'amélioration, est guidée par l'interaction entre les impacts des actions sélectionnées, la capacité de mener ces actions et la visibilité qu'elles amènent à l'organisation. Il s'agit alors de débiter avec des actions permettant d'atteindre un équilibre entre ces trois sphères. (Ecologia, 2010). La communication au public par l'entremise d'un rapport de RSO ainsi que la communication au sujet de l'utilisation de la norme constituent de bonnes façons d'établir la crédibilité de l'organisation, d'être transparent et de tisser des liens avec les parties prenantes et la société en général (Ecologia, 2010). Cette démarche de *Ecologia* propose un fonctionnement très simple, concret et adapté aux PMO puisqu'elle demande peu de ressources, hormis le temps consacré par l'équipe à cette démarche. Puisque c'est une démarche complète, elle ne contribue pas directement à répondre aux domaines d'action, elle englobe plutôt les neuf étapes de la démarche complète présentée au chapitre deux.

#### **3.1.4 Complete CSR Toolkit**

Le *Complete CSR Toolkit* est un logiciel développé par une entreprise privée (The CSR Company, 2010a) et qui doit être acheté. Il prend en charge une organisation du début à la fin, en l'accompagnant dans la détermination de sa situation actuelle, l'identification des éléments manquants, la mesure et le suivi de la performance, la présentation visuelle de la situation de la RSO au sein de l'organisation et de la performance dans le temps, l'élaboration d'une stratégie d'intégration de la RSO, l'engagement des parties prenantes, l'évaluation de la démarche et la communication en ce qui a trait à la performance quant à la RSO (The CSR Company, 2010). Il consiste donc en une démarche complète, et non pas en un outil permettant de répondre à un ou plusieurs domaines d'action spécifiques. L'objectif de cet outil est de permettre à une organisation d'intégrer sa RSO à son système de management déjà en place de manière à optimiser son suivi et ses performances. Pour ce faire, la compagnie a développé une matrice incluant toutes les questions centrales et les domaines d'action compris dans la norme ISO 26000. Il suffit de la remplir pour avoir une présentation visuelle de l'état actuel de la RSO dans l'organisation, ce qui lui permettra de débiter la priorisation et l'élaboration de sa stratégie (The CSR Company, 2010). C'est donc un outil qui peut s'avérer être très pertinent pour une organisation, mais qui n'est toutefois pas abordable pour toutes les organisations.

### **3.1.5 Grilles d'analyse de l'Approche BNQ 21000**

Tel que mentionné au premier chapitre, l'Approche BNQ 21000 est basée sur les 16 principes de la *Loi sur le développement durable* québécoise et sur 21 enjeux liés à la gestion du développement durable qui sont répartis selon les trois sphères de ce dernier, que sont l'environnement, l'économie et le social, et selon des thématiques transversales. Elle propose une démarche complète avec, pour point de départ, des grilles d'auto-évaluation à propos des 21 enjeux, pour lesquels l'organisation doit s'évaluer sur une échelle de 1 à 5. Ces niveaux d'évaluation lui permettent ensuite de voir l'état de la situation actuelle, pour ensuite être en mesure de prendre des actions pour atteindre la situation désirée (BNQ, 2011). Il est ensuite recommandé de s'assurer de l'engagement à tous les niveaux, particulièrement à la haute direction, envers la démarche d'intégration du développement durable dans l'organisation. Lorsque l'engagement est consolidé, c'est le moment de la planification, de la priorisation et de la mise en œuvre. L'organisation peut alors utiliser la deuxième série de grilles où les mêmes enjeux sont repris et notés, mais cette fois par les parties prenantes. L'objectif est alors de valider les perceptions qu'avait l'organisation lors de l'auto-évaluation. Selon les résultats obtenus, il est alors possible de prioriser les enjeux, d'élaborer un plan d'action, de mettre en œuvre ce dernier et d'effectuer le suivi de la mise en œuvre (BNQ, 2011). La démarche ressemble en plusieurs points à d'autres approches évoquées dans cet essai et entre dans le cadre proposé par la norme ISO 26000. En ce qui concerne les grilles d'analyse, bien qu'elles soient complètes, faciles d'utilisation et qu'elles impliquent les parties prenantes, il faut consulter la correspondance entre les enjeux de l'Approche BNQ 21000 et les domaines d'action de la norme ISO 26000, fournie en annexe du document de BNQ (2011), afin de bien saisir à quel domaine d'action correspond un enjeu spécifique. Une organisation peut donc choisir d'utiliser uniquement les grilles d'auto-évaluation avec les cinq niveaux et leurs descriptions respectives, ou encore la démarche complète accompagnée des grilles d'auto-évaluation. Si le choix est fait d'utiliser seulement les grilles d'auto-évaluation, ces dernières pourraient l'être en complément à d'autres outils.

### **3.1.6 L'outil de diagnostic interactif Diag26000 de Synergiz**

Synergiz est une association à but non lucratif créée en 2006 et a pour principal objectif la création d'outils innovants permettant de contribuer à la réconciliation de l'économie et de la biodiversité, tout en sensibilisant tous les acteurs de la société à propos de l'importance du développement durable (Synergiz, 2012). Cet outil s'inscrit donc dans ce cadre et propose un questionnaire d'auto-évaluation en ligne de la situation actuelle de la RSO au sein d'une organisation. Chaque question centrale y est listée, avec ses domaines d'action respectifs. Pour chaque domaine d'action, un

énoncé est proposé pour lequel l'organisation doit s'évaluer. À la fin du questionnaire, un profil général de l'organisation est donné en notant sur 100 chacune des questions centrales selon les réponses fournies (Synergiz, 2012). Il est donc possible, pour une organisation, d'utiliser cet outil comme point de départ, pour avoir une idée d'où elle se situe dans son processus d'intégration de sa RSO. Il n'est toutefois pas conseillé de se fier uniquement à ce dernier puisqu'il est très élémentaire. Il faudrait plutôt l'utiliser de façon complémentaire, avec d'autres outils, de manière à valider que chacun des outils reflète approximativement le même état de situation. Puisque c'est un questionnaire abordant l'entièreté des questions centrales, il ne contribue pas directement à répondre aux domaines d'action. Il traite plutôt de la deuxième étape de la démarche complète.

### **3.1.7 Outil d'auto-évaluation du Pacte Mondial**

Tel qu'expliqué au premier chapitre le Pacte Mondial de l'ONU existe depuis 2000 et a pour principal objectif d'encourager les organisations à appliquer, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales en ce qui concerne les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption (ONU, 2013). Ces quatre thématiques principales sont déclinées en dix principes que toute organisation se devrait de respecter pour faire l'intégration réelle de sa RSO à ses activités. L'outil d'auto-évaluation proposé par le Pacte Mondial consiste en une grille de format Excel comprenant cinq domaines, que sont le management, les droits de l'Homme, le travail, l'environnement et les pratiques anti-corrupcion (ONU, 2013a). Chaque sous-domaine est traité par l'entremise de questions à répondre par l'affirmative ou la négative, pour lesquelles sont associés des indicateurs permettant d'affiner la compréhension qu'a l'organisation de la question. Lorsque toutes les réponses ont été données, l'organisation peut voir le nombre de réponses positives et négatives, ce qui lui donne un aperçu du travail à faire pour améliorer l'intégration de sa RSO. Il est donc possible, pour une organisation, d'utiliser cet outil comme point de départ, pour avoir une idée d'où elle se situe dans son processus d'intégration de sa RSO. Il pourrait être utilisé de façon complémentaire, avec d'autres outils mentionnés ci-haut, de manière à valider que chacun des outils reflète approximativement le même état de situation. Puisque c'est un questionnaire qui aborde des thèmes spécifiques, il ne contribue pas directement à répondre à la démarche complète, mais plutôt à certains domaines d'action.

### **3.1.8 *Human Rights Matrix 1.0***

La *Human Rights Matrix 1.0* est une initiative de la *Global Business Initiative on Human Rights* qui propose une matrice spécifique aux droits de l'Homme. C'est donc un outil sectoriel qui peut traiter

des domaines d'action des droits de l'Homme ainsi que des relations et conditions de travail. L'objectif de la matrice est de permettre à une organisation d'auto-évaluer ses performances à ce sujet en identifiant dans un premier temps ses activités, décisions et pratiques ayant un impact sur les droits de l'Homme. L'outil permet donc de simplifier, de visualiser, d'évaluer et ultimement de faire une bonne gestion des aspects de l'organisation relatifs aux droits de l'Homme (GBIHR, 2010). Il vise l'acquisition de connaissances, d'expertise et d'autonomie quant au respect des droits de l'Homme en offrant, en plus de la matrice elle-même, un guide pour l'intégration des droits de l'Homme dans le management de l'organisation, un guide sur la façon de rendre compte de l'intégration des droits de l'Homme dans une organisation, ainsi que les étapes essentielles que doivent suivre les organisations participant au *Business Leaders Initiative on Human Rights* (BLIHR) des Nations Unies (GBIHR, 2010). Cet outil doit être vu comme un point de départ pour une organisation, destiné à l'usage interne pour auto-évaluation, et non pas pour confirmer ou infirmer à l'externe si une organisation respecte ou non les droits de l'Homme.

### **3.1.9 Sustainability framework de l'IFC**

L'IFC est membre de la Banque Mondiale et sa mission est de diminuer la pauvreté mondiale en créant des opportunités aux plus démunis d'améliorer leurs conditions de vie (IFC, 2012). Le *sustainability framework* participe à cette mission puisque, à travers lui, l'IFC s'efforce de s'assurer que les activités du secteur privé qu'elle finance engendrent des résultats positifs en ce qui a trait au développement. Ce dernier est basé sur trois piliers, soit la Politique de durabilité environnementale et sociale, les normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale, ainsi que la Politique d'accès à l'information (IFC, 2012). La Politique de durabilité environnementale et sociale constitue le cadre dans lequel la démarche du *sustainability framework* s'insère, alors que la Politique d'accès à l'information aborde plutôt la communication des informations que l'IFC récolte au public. Pour le présent essai, les normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale sont particulièrement intéressantes puisqu'elles proposent des critères que doivent satisfaire tous les clients de l'IFC, tout au long de leurs projets respectifs. Ces normes de performance abordent les huit thématiques suivantes : évaluation et gestion des risques et des impacts environnementaux et sociaux, main d'œuvre et conditions de travail, utilisation rationnelle des ressources et prévention de la pollution, santé, sécurité et sûreté des communautés, acquisition de terres et réinstallation involontaire, conservation de la biodiversité et gestion durable des ressources naturelles vivantes, peuples autochtones, et patrimoine culturel (IFC, 2012). Une organisation peut, lors de l'élaboration de sa stratégie d'intégration de sa RSO, s'assurer de

respecter ces huit normes de performance, parallèlement au respect des autres standards internationaux (ISO 26000, 2010; ONU, 2013; GRI, 2010), ce qui peut solidifier davantage sa crédibilité. Cet outil peut donc être considéré comme étant des critères supplémentaires à respecter afin de bâtir la crédibilité d'une organisation en matière de RSO.

### **3.1.10 Indicateurs de la GRI**

Tel que mentionné au premier chapitre, la GRI est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de développer des directives applicables mondialement en matière de développement durable. Elle vise à ce que les organisations rendent compte, de la façon la plus uniforme possible, de leurs performances économiques, environnementales et sociales en proposant des directives et des indicateurs précis à cet effet (GRI, 2013). Ces directives et indicateurs sont fournis pour six principaux domaines, soit l'économie, l'environnement, les droits de l'Homme, l'emploi, les relations sociales et le travail, la responsabilité du fait des produits, ainsi que la société (GRI, 2013a). Il est recommandé de suivre tout le processus de reddition de compte proposé par la GRI en utilisant les *sustainability reporting guidelines*, mais pour le cas du présent essai, seuls les indicateurs seront approfondis puisque le but est qu'une organisation puisse les utiliser, dans le cadre plus large de ISO 26000, pour suivre ses performances et s'améliorer dans le temps. Ainsi, pour chaque domaine, une sélection d'indicateurs quantifiables est proposée, subdivisée en différents groupes. À titre d'exemple, le domaine de l'environnement comprend 30 indicateurs, subdivisés en neuf groupes que sont les matériaux, l'énergie, l'eau, la biodiversité, les émissions, effluents et rejets, les produits et services, la conformité, le transport et le score global (GRI, 2013a). Cet outil peut donc être utilisé pour suivre l'état d'avancement et les performances quant aux domaines d'action prioritaires, l'emploi de bons indicateurs étant primordial pour obtenir des données fiables sur lesquelles baser un suivi efficace.

### **3.1.11 CommDev**

Le *CommDev* est une initiative de l'IFC qui regroupe sur son site Internet plusieurs documents, outils, études de cas, opportunités de formation, présentations et autres ressources qui ont pour but d'aider les acteurs de la société à résoudre les problèmes sociaux, environnementaux et économiques (CommDev, 2012). L'objectif est de fournir des outils permettant aux organisations d'élever le niveau global de prise en compte de la RSO dans le monde. Ces outils sont répartis dans quatre grands secteurs d'activité, soit l'extraction de ressources naturelles, la foresterie, l'agroalimentaire et les infrastructures (CommDev, 2012). Il est aussi possible de consulter les

outils dans la section « tous les secteurs » où les outils sont classés par grandes thématiques. À titre d'exemple, lorsqu'on consulte la rubrique des droits de l'Homme, une série d'outils est proposée, notamment une boîte à outils concernant les droits de l'Homme, un guide sur la façon de faire des affaires en respectant les droits de l'Homme ou encore des lignes directrices sur les droits de l'Homme dans l'industrie minière et métallurgique (CommDev, 2012). Ainsi, une organisation peut consulter ce site Internet pour s'informer et trouver le type d'outils répondant à une situation particulière, permettant du même coup de répondre à un ou plusieurs domaines d'action spécifiques.

Finalement, tous les outils présentés ci-dessus peuvent être utilisés de façon complémentaire. Il ne s'agit pas de tous les utiliser sans exception mais, par exemple, selon son contexte, une organisation pourrait décider d'utiliser l'outil d'auto-évaluation du Pacte Mondial et les indicateurs du GRI en les insérant dans la démarche complète de Ecologia, aux étapes appropriées. La lecture de chacun des outils proposés ci-haut peut susciter la réflexion et la créativité des PMO et ainsi contribuer à les aider à prendre connaissance de tous les aspects de la RSO, tout en se familiarisant avec différentes manières de l'intégrer à leurs activités. Bien que tous ces outils proposent des façons de faire qui encadrent l'intégration de la RSO, ils ne peuvent prendre en compte le contexte particulier de chaque organisation ni la créativité des individus participant au processus. Il apparaît donc important que chaque organisation s'informe sur les outils disponibles, qu'elle les adapte à sa situation et surtout qu'elle laisse libre cours à l'imagination des employés qui oeuvrent au sein de l'organisation quant à la façon d'élaborer la stratégie d'intégration de la RSO et de son suivi, car ce sont eux qui connaissent le mieux les processus et activités de celle-ci (Laperrière, 2012).

### **3.2 Un modèle pour faciliter l'intégration de la RSO pour les PMO**

Le chapitre deux a présenté la démarche qui émerge suite à l'étude de la norme ISO 26000, alors que la précédente section a présenté divers outils de mise en œuvre permettant à une organisation d'intégrer sa RSO à ses activités. Il s'agit maintenant d'associer les outils adéquats à chacune des étapes de la démarche afin d'accompagner les PMO dans celle-ci. Le but de la présente section est donc de permettre l'intégration des éléments de la norme dans une démarche la plus concrète qui soit et qui rende possible son suivi et son évaluation. L'objectif ultime est qu'une PMO puisse consulter et utiliser cette section et, qu'à la fin, elle ait suivi une série d'étapes lui permettant d'affirmer qu'elle comprend sa RSO, qu'elle l'intègre de façon effective, concrète et honnête, et qu'elle respecte l'esprit de la norme ISO 26000, du moins qu'elle a entamé un processus d'amélioration continue.

Pour ce faire, chacune des neuf étapes de la démarche complète présentée au deuxième chapitre est reprise ici. Pour chacune d'entre elles, une brève explication de l'étape ainsi qu'un tableau synthèse comprenant les suggestions de mise en œuvre proposées par la norme, associées aux outils de mise en œuvre pertinents présentés à la section précédente, sont proposés. Les outils de mise en œuvre n'étant pas exclusifs à une seule étape, la plupart d'entre eux se retrouvent donc sous plusieurs étapes. De plus, bien qu'ISO indique clairement que la norme ISO 26000 n'est pas destinée à être utilisée comme un système de management (ISO, 2010), au même titre que les normes ISO 14001 et ISO 9001, il est possible de le faire afin d'être en mesure d'assurer le suivi des actions (Pojasek, 2011). Par contre, une organisation ne peut utiliser ce type de système de management dans le but de faire un audit externe ou d'obtenir une certification (ISO, 2010). Elle peut uniquement s'en servir pour effectuer le suivi interne de son processus d'intégration de sa RSO en visant l'amélioration continue (Pojasek, 2011). Ainsi, pour les étapes où cela s'applique, des propositions de matrices de système de management basées sur le modèle proposé par Beauchamp (2011) seront présentées aux Annexes 8 à 11.

### **3.2.1 Étape 1 – Identification de la RSO**

Cette étape constitue le point de départ de la démarche. Avant même d'identifier sa RSO, une organisation devrait d'abord s'informer à propos de la RSO, étudier attentivement la norme ISO 26000, s'assurer qu'elle la comprend bien et qu'elle répond effectivement à ses besoins (Gürtler, 2010). Puis, lorsqu'elle est prête à identifier sa RSO, une organisation doit d'abord passer en revue la façon dont ses caractéristiques sont liées à la RSO. Pour ce faire, plusieurs informations doivent être colligées afin d'obtenir le portrait réel de l'organisation en lien avec la RSO. Avec ce portrait, elle est alors en mesure d'évaluer sa performance actuelle quant à la RSO. Tel que mentionné à la section précédente, si une organisation souhaite suivre fidèlement une méthode complète déjà existante, elle peut utiliser le guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes, la démarche de Ecologia, l'approche 26k ou le *Complete CSR Toolkit*. Bien que tous très différents, ils proposent, chacun à leur manière, une démarche complète permettant à une organisation d'intégrer sa RSO. À l'inverse, une organisation peut aussi décider d'élaborer sa propre démarche personnalisée en s'inspirant des étapes et outils mentionnés ci-après. L'avantage de ce choix réside dans la plus grande précision des outils suggérés quant aux étapes et tâches associées. Une organisation peut alors sélectionner un ou plusieurs des outils suggérés selon ses préférences et son contexte. Pour débiter cette démarche d'identification de sa RSO, Turcotte et autres (2011) propose à une organisation d'étudier ses opérations et les activités qui en découlent.

Ce point de départ est résumé au tableau 3.1. Tel que mentionné en introduction de section, une matrice, du type de celle suggérée par Beauchamp (2011) dans le cadre d'un système de management ISO 14001, peut être utilisée pour visualiser et intégrer ces informations de façon concrète. Les tableaux aux Annexes 8 et 9, présentent la matrice proposée pour cette première étape.

**Tableau 3.1 : Point de départ pour l'identification de la RSO** (inspiré de Turcotte et autres, 2011, p.123)

|  |   |
|--|---|
| <b>Nos opérations</b>  | Type, objectif, nature, taille de l'organisation  |
| <b>Les activités reliées à chacune des opérations</b>  | Quelles sont les activités reliées à chacune de nos opérations?   |
| <b>Fréquence de l'activité</b>   | Est-ce une activité quotidienne ou occasionnelle?   |
| <b>Impacts de l'activité en fonction du développement durable</b>  | Quels sont les impacts sociaux, environnementaux et économiques de cette activité, à court, moyen et long terme?<br>Quels sont les impacts cumulatifs et interreliés?                             |
| <b>Cadre juridique pour cette activité</b>   | Quel est le cadre juridique qui régleme cette activité (Législation, règlement, contrat)? L'organisation est-elle en mesure de s'assurer d'être constamment dans le respect de la réglementation? |
| <b>Caractéristiques sociétales, environnementales et économiques (SEE) de la zone où se déroule l'activité</b> | Quelles sont les caractéristiques sociétales, environnementales et économiques dans la zone où se déroule l'activité? Définir des critères précis pour délimiter et justifier cette zone.         |
| <b>Caractéristiques des effectifs affectés à l'activité</b>  | Quels types de travailleurs sont affectés à cette activité (employés, contractuels, sous-traitants, etc.) et à quel moment de l'activité?   |

À cette étape, une organisation doit aussi débiter le travail d'intégration et de mise en œuvre du devoir de vigilance. Ce dernier vise le développement d'une démarche globale et proactive afin d'éviter ou d'atténuer tous les impacts négatifs qu'une organisation peut avoir sur sa sphère d'influence (ISO, 2010). Il s'agit aussi de débiter un travail d'influence positive sur le comportement des autres organisations avec lesquelles elle a des liens (Turcotte et autres, 2011). C'est donc un pilier de la RSO qu'une organisation doit considérer avec soin. Le tableau 3.2 présente les implications pour les PMO et les outils pouvant les accompagner pour toute la première

étape d'identification de sa RSO. Puisque qu'il est impossible pour une organisation d'entamer le processus d'intégration de sa RSO en prenant en compte toutes ses opérations et activités, cette première étape lui permettra de répertorier les activités ayant le plus d'impacts négatives sur les aspects sociétal, environnemental et économique. C'est donc sur la base de ces dernières qu'elle poursuivra les étapes subséquentes (Turcotte et autres, 2011).

**Tableau 3.2 : Étape 1 – Identification de la RSO. Implications pour les PMO et outils disponibles pour les appuyer** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.21-117)

| Tâches   | Implications pour les PMO   | Outils disponibles   |
|--|---|--|
| <p>1.1 Passer en revue la façon dont ses caractéristiques-clés sont liées à la RSO</p> | <p>Une organisation doit connaître ces informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revue du type, de l'objectif, de la nature des activités, de la taille, de la mission, de la vision, des valeurs, des principes et des codes de conduite de l'organisation;</li> <li>- Sites où l'organisation opère et pour chacun d'entre eux, identifier le cadre juridique et les caractéristiques sociales, environnementales et économiques;</li> <li>- Performances historiques de l'organisation en matière de RSO;</li> <li>- Caractéristiques des travailleurs de l'organisation;</li> <li>- Organisations sectorielles dans lesquelles l'organisation intervient et les activités, codes ou exigences de celles-ci liées à la RSO;</li> <li>- Structures et nature de la prise de décision dans l'organisation;</li> <li>- Chaîne de valeur de l'organisation.</li> </ul> | <p>Étape 1 de la démarche de Ecologia</p> <p>Étapes 2-3-4 de l'approche 26k de Gürtler</p> <p>Section « Gouvernance axée sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</p> <p>Partie 1 et Partie 2 – Tâche 1 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Analyse de rentabilisation des initiatives et des programmes environnementaux » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> <p>Grilles d'auto-évaluation de l'Approche BNQ 21000</p> <p>Outil d'auto-évaluation du Pacte Mondial</p> <p>Outil de diagnostic Diag26000 de Synergiz</p> |

| Tâches  | Implications pour les PMO   | Outils disponibles  |
|---|---|---|
| 1.2 Intégration et mise en œuvre du devoir de vigilance | <p>Développer une politique qui fournisse des lignes directrices à ceux qui font partie de l'organisation et à ceux qui ont une relation avec celle-ci;</p> <p>Élaborer un moyen d'évaluer comment des activités proposées ou déjà existantes peuvent avoir une incidence sur les objectifs de la politique;</p> <p>Élaborer un moyen d'intégrer le devoir de vigilance à toutes les questions centrales;</p> <p>Élaborer un moyen permettant d'effectuer un suivi des performances dans le temps afin d'être en mesure d'effectuer les ajustements nécessaires;</p> <p>Mettre en œuvre des actions destinées à traiter les impacts négatifs de ses décisions et activités.</p> | Outil d'auto-évaluation suggéré par Turcotte et autres (2011, p.39) |

### 3.2.2 Étape 2 – Identification de la pertinence et de l'importance des questions centrales et des domaines d'action

Maintenant que la revue des caractéristiques-clés de l'organisation est effectuée et que le processus d'intégration et de mise en œuvre du devoir de vigilance est entamé, il faut débiter l'identification de la pertinence et de l'importance des questions centrales et des domaines d'action en regard des activités de l'organisation. Ainsi, en fonction des activités retenues à la première étape, l'organisation doit déterminer les domaines d'action les plus pertinents et les plus importants en lien avec ces activités (Turcotte et autres, 2011). Il faudra valider la sélection de ces domaines d'action avec les parties prenantes lorsque celles-ci auront été identifiées à l'étape qui suit (ISO, 2010). Les tableaux aux Annexes 10 et 11 proposent des matrices visant l'intégration toutes ces informations, alors que le tableau 3.3 présente les implications pour les PMO, c'est-à-dire comme celles-ci peuvent s'y prendre pour le faire, et les outils pouvant les accompagner pour cette étape.

**Tableau 3.3 : Étape 2 – Identification de la pertinence et de l'importance des questions centrales et des domaines d'action** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.119-130)

| Tâches   | Implications pour les PMO  | Outils disponibles   |
|--|--|--|
| 2.1 Passer en revue toutes les questions centrales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dresser la liste de toutes les activités de l'organisation, en plus des activités de ces fournisseurs et sous-traitants;</li> <li>- Déterminer toutes les questions centrales et tous les domaines d'action susceptibles d'apparaître lorsque l'organisation ou les organisations de sa sphère d'influence et/ou de sa chaîne de valeur exercent les activités relevées précédemment;</li> <li>- Examiner de quelles façons les décisions et activités de l'organisation peuvent avoir des conséquences sur les parties prenantes et le développement durable;</li> <li>- Examiner de quelles façons les parties prenantes et les domaines d'action de la RSO peuvent avoir des conséquences sur les décisions, activités et projets de l'organisation;</li> <li>- Identifier tous les domaines d'action liés aux activités quotidiennes ainsi que ceux liés aux activités occasionnelles ou de circonstances particulières.</li> </ul> | <p>Étape 2 de la démarche de Ecologia</p> <p>Étapes 5 de l'approche 26k de Gürtler – L'outil</p> <p>Section « Gouvernance axée sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</p> <p>Grilles stratégiques de l'Approche BNQ 21000</p> <p>Outil d'auto-évaluation du Pacte Mondial</p> <p>Outil de diagnostic interactif Diag26000 de Synergiz</p> <p><i>Human Rights Matrix 1.0</i> (spécifique au domaine d'action des droits de l'Homme)</p> <p>Outils du <i>CommDev</i></p> |
| 2.2 Déterminer l'importance des domaines d'action  | <p>Élaborer un ensemble de critères permettant à l'organisation de déterminer quels domaines d'action sont les plus pertinents et les plus importants, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étendue de l'impact du domaine d'action sur les parties prenantes et sur le développement durable;</li> <li>- Effet potentiel de l'action entreprise ou de l'absence d'action sur le domaine d'action;</li> <li>- Niveau d'implication des parties prenantes quant au domaine d'action;</li> </ul>   | <p>Outil d'auto-évaluation suggéré par Turcotte et autres (2011, p.39)</p>   |

| Tâches   | Implications pour les PMO   | Outils disponibles  |
|--|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des attentes sociétales d'un comportement responsable concernant ces impacts.</li> </ul>  |   |
| <p>2.3 Évaluer la sphère d'influence de l'organisation</p>   | <p>L'influence d'une organisation prend sa source dans quatre grands domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propriété et gouvernance (nature et étendue de la propriété ou de la représentation éventuelle au niveau de la direction de l'organisation associée);</li> <li>- Relation économique (étendue de la relation économique et l'importance relative de cette relation pour chaque organisation; plus grande est l'importance pour une organisation, plus grande pourra être sa capacité d'influencer l'autre);</li> <li>- Autorité juridique/politique (repose par exemple sur des dispositions de contrats en vigueur ou sur l'existence d'un mandat juridique accordant à l'organisation la capacité d'imposer certains comportements à d'autres);</li> <li>- Opinion publique (inclut la capacité de l'organisation à influencer l'opinion publique et l'impact de cette dernière sur ceux que l'organisation essaie d'influencer).</li> </ul> | <p>Section « Leadership » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p>   |
| <p>2.4 Établir des priorités parmi les domaines d'action importants et pertinents, en impliquant les parties prenantes dans l'identification des priorités</p> | <p>Tenir compte des éléments suivants afin de décider si une action destinée à traiter un domaine d'action constitue ou non une priorité élevée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Performances actuelles de l'organisation quant au respect de la loi, aux normes internationales et aux normes internationales de comportement;</li> <li>- Possibilité que les domaines d'action aient une influence significative sur la capacité de l'organisation à atteindre des objectifs importants;</li> <li>- Effet potentiel de l'action associée, comparé aux ressources nécessaires à la mise</li> </ul>   | <p>Utiliser les outils mentionnés aux étapes 3 et 4 pour favoriser l'implication des parties prenantes à ce processus</p> |

| Tâches | Implications pour les PMO   | Outils disponibles |
|--------|---|--------------------|
|        | en œuvre de l'action;<br><br>- Durée pour parvenir aux résultats désirés;<br><br>- Possibilité d'implications importantes sur les coûts, en cas d'absence de traitement rapide;<br><br>- Facilité et vitesse de mise en œuvre, qui peuvent contribuer à accroître la sensibilisation et la motivation à agir en faveur de la RSO dans l'organisation. |                    |

### 3.2.3 Étape 3 – Identification des parties prenantes

Cette étape peut être démarrée parallèlement aux deux premières puisqu'elles sont toutes interreliées. En effet, l'identification des parties prenantes est nécessaire pour inviter ces dernières à participer à la priorisation des domaines d'action, alors que la réflexion sur la priorisation des domaines d'action est nécessaire pour avoir une idée de quelles parties prenantes peuvent être affectées par les activités de l'organisation. Le tableau 3.4 présente donc quelles actions peut poser une PMO pour identifier ses parties prenantes.

**Tableau 3.4 : Étape 3 – Identification des parties prenantes** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.119-130)

| Tâches  | Implications pour les PMO  | Outils disponibles  |
|---|--|---|
| 3.1 Identifier les parties prenantes qui sont affectées par les décisions, activités et impacts de l'organisation | Répondre aux questions proposées par la norme afin d'être en mesure de repérer toutes les parties prenantes concernées;<br><br>Utiliser des grilles, guides ou modèles facilitant l'identification et la priorisation des parties prenantes. | Guide d'engagement des parties prenantes communautaires du REDD (2012b)<br><br>Théorie des parties prenantes de Mitchell (1997)<br><br>Modèle sur les parties prenantes de Greenwood (2007)<br><br>Étape 3 de la démarche de Ecologia |

| Tâches   | Implications pour les PMO  | Outils disponibles   |
|--|--|--|
|  |  | Partie 3 – Tâches 1 et 2 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes   |
| 3.2 Prioriser les parties prenantes en fonction de l'importance des impacts des décisions et activités de l'organisation sur ces parties prenantes | Utiliser des grilles, guides ou modèles facilitant l'identification et la priorisation des parties prenantes | <p>Guide d'engagement des parties prenantes communautaires du REDD (2012b)</p> <p>Théorie des parties prenantes de Mitchell (1997)</p> <p>Modèle sur les parties prenantes de Greenwood (2007)</p> <p>Étape 3 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 3 – Tâches 1 et 2 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Durabilité sociale » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> |

### 3.2.4 Étape 4 – Dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes est l'élément central de la norme. Il ne s'agit pas uniquement de les identifier sur papier, mais bien de développer un mécanisme de dialogue dynamique, bidirectionnel et surtout constant avec elles. Cette étape est transversale puisque les parties prenantes peuvent participer aux autres étapes afin de bonifier le processus, tout en ayant une influence sur toutes les sphères de l'organisation (ISO, 2010). Le tableau 3.5 présente donc les mécanismes et les outils existants pour développer et entretenir un dialogue avec les parties prenantes.

**Tableau 3.5 : Étape 4 – Dialogue avec les parties prenantes** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.131-132)

| Tâches   | Implications pour les PMO  | Outils disponibles   |
|--|--|--|
| 4.1 Déterminer des mécanismes de dialogue avec les parties prenantes qui soient adaptés à chacune d'entre elles et qui offrent une communication interactive et bidirectionnelle | <p>Méthodes pouvant être utilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions informelles ou formelles</li> <li>- Entretiens individuels</li> <li>- Conférences</li> <li>- Ateliers/tables rondes</li> <li>- Audiences publiques</li> <li>- Comités consultatifs</li> <li>- Procédures régulières et structurées d'information et de consultation</li> <li>- Négociations collectives</li> <li>- Forums interactifs sur Internet</li> <li>- Site web et courriel</li> </ul> | <p>Grilles d'auto-évaluation de l'Approche BNQ 21000</p> <p>Guide d'engagement des parties prenantes communautaires du REDD (2012a)</p> <p>Théorie des parties prenantes de Mitchell (1997)</p> <p>Modèle sur les parties prenantes de Greenwood (2007)</p> <p>Étape 3 de la démarche de Ecologia</p> <p>Section « Participatory Approaches » de l'outil <i>CommDev</i></p> <p>Partie 3 – Tâches 3, 4 et 5 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Durabilité sociale » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> <p>Étape 5 de l'approche 26k de Gürtler – L'outil</p> |

### 3.2.5 Étape 5 – Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation

Après avoir dressé le portrait de la situation actuelle de l'organisation en lien avec la RSO et avoir déterminé des façons d'impliquer les parties prenantes dans la prise de décision et les activités, plusieurs idées vont surgir quant aux façons d'intégrer la RSO dans la structure de l'organisation

(Ecologia, 2011). Un bon point de départ peut être l'élaboration d'une politique officielle de RSO qui engage la haute direction et ainsi toute l'organisation dans une démarche volontaire d'intégration de sa RSO (Beauchamp, 2011). Le tableau 3.6 présente ainsi de quelles manières une organisation peut s'y prendre.

**Tableau 3.6 : Étape 5 – Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.133-147)

| Tâches   | Implications pour les PMO  | Outils disponibles   |
|--|--|--|
| 5.1 Sensibiliser et développer les compétences en matière de RSO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de l'engagement et de la compréhension des implications de la RSO à tous les niveaux de l'organisation;</li> <li>- Il est suggéré de débiter les efforts de sensibilisation sur les personnes les plus ouvertes à la RSO, afin de provoquer des retombées positives et inciter les autres à participer;</li> <li>- Créer une culture de RSO en travaillant sur la base des valeurs et de la culture existantes;</li> <li>- Développer les compétences de RSO en misant sur les connaissances et compétences déjà existantes, en plus de fournir des formations spécifiques ou générales.</li> </ul> | <p>Étape 4 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 2 – Tâches 2, 3 et 4 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Sections « Prise de décision axée sur la durabilité » et « Ressources humaines axées sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</p> <p>Section « Planification et budgétisation des activités », « Leadership » et « Ressources humaines » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> |
| 5.2 Définir l'orientation de l'organisation en matière de RSO    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer dans la déclaration de la vision ou des valeurs de l'organisation une référence à la façon dont elle envisage l'évolution de ses activités dans un contexte de RSO;</li> <li>- Intégrer dans ses objectifs des références claires et spécifiques aux aspects importants de sa RSO qui aident à déterminer la façon dont l'organisation opère;</li> <li>- Adopter des codes de conduite écrits qui précisent les engagements de l'organisation vis-à-vis la RSO en mentionnant explicitement les comportements attendus;</li> </ul>   | <p>Étape 4 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 2 – Tâches 2, 3 et 4 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Sections « Prise de décision axée sur la durabilité » et « Ressources humaines axées sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</p> <p>Section « Planification et</p>  |

| Tâches  | Implications pour les PMO   | Outils disponibles   |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre en compte la RSO comme un élément central de la stratégie de l'organisation;</li> <li>- Traduire les priorités d'action des questions centrales et des domaines d'action en objectifs concrets de l'organisation qui soient compatibles avec ses stratégies, ses processus et ses calendriers.</li> </ul>  | <p>budgetisation des activités », « Leadership » et « Ressources humaines » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> <p>Indicateurs du GRI pour le suivi des objectifs fixés</p> <p>Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de l'IFC</p>   |
| <p>5.3 Intégrer la RSO dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation</p> | <p>Revoir les procédures de l'organisation, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification des divers modes d'application des principes de la RSO, des questions centrales et des domaines d'action dans toutes les sphères de l'organisation;</li> <li>- Création de départements ou de groupes internes pour revoir et réviser les procédures de fonctionnement de manière à ce qu'elles soient compatibles avec les principes, les questions centrales et les domaines d'action de la RSO;</li> <li>- Intégrer la RSO dans les pratiques d'achat et d'investissement, dans la gestion du capital humain et dans les autres fonctions de l'organisation;</li> <li>- Reconnaître que le processus d'intégration de la RSO ne se complète pas en quelques jours et que les différents domaines d'action n'évoluent pas à la même vitesse. Il peut donc être utile d'élaborer des plans d'action de certains domaines d'action à plus long terme;</li> <li>- Adapter les valeurs et la culture de l'organisation afin qu'elles soient alignées avec les valeurs de la RSO.</li> </ul> | <p>Étape 4 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 2 – Tâches 2, 3 et 4 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Sections « Pratiques d'achat axées sur la durabilité » et « Marketing axé sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</p> <p>Sections « Planification et budgetisation des activités », « Développement de produits », « Services », « Achats verts », « Approvisionnement éthique et social », « Utilisation des ressources », « Gestion des déchets », « Bâtiments », « Transport », « Marketing » et « Ressources humaines » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> |

### 3.2.6 Étape 6 – Communication sur la RSO

Il existe deux grands type de communication quant à la norme ISO 26000, soit la communication avec les parties prenantes et la communication externe indiquant que l'organisation intègre les principes de RSO en se basant sur les lignes directrice de ISO 26000 (Bucur et autres, 2011). La communication est primordiale pour une organisation puisque le fait qu'elle soit efficace ou non décidera de la perception qu'auront les parties prenantes et le public en général de cette même organisation. Il faut donc que celle-ci prenne le temps d'élaborer des plans de communication adéquats (Bucur et autres, 2011). Pour cette section, la norme ISO 26000 offre des suggestions à propos du rôle de la communication dans la RSO, des caractéristiques recherchées des informations à transmettre en matière de RSO, des types de communication possible ainsi que de l'importance du dialogue avec les parties prenantes en matière de communication sur la RSO. Toutes ces informations sont synthétisées dans le tableau 3.7.

**Tableau 3.7 : Étape 6 – Communication sur la RSO** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.149-151)

| Tâches                                   | Implications pour les PMO  | Outils disponibles  |
|--|--|---|
| 6.1 Rôle de la communication dans la RSO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer peut être déterminant pour de nombreuses fonctions en matière de RSO, notamment :</li> <li>- Sensibiliser tant à l'interne qu'à l'externe à propos des stratégies, objectifs, plans, performances et défis quant à la RSO;</li> <li>- Aider à établir et maintenir le dialogue avec les parties prenantes;</li> <li>- Montrer comment l'organisation respecte ses engagements en matière de RSO et répondre aux intérêts des parties prenantes ainsi qu'aux attentes de la société plus généralement;</li> <li>- Fournir des informations concernant les impacts des activités, produits, et services de l'organisation, y compris des détails sur les changements des impacts au fil du temps;</li> <li>- Faciliter la comparaison avec des organisations semblables, ce qui peut contribuer à améliorer davantage les performances en RSO.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Étape 5 et 6 de la démarche de Ecologia</li> <li>Étape 6 de l'approche 26k de Gürtler</li> <li>Partie 3 – Tâche 5 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</li> <li>Sections « Ressources humaines axées sur la durabilité » et « Marketing axé sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</li> <li>Sections « La durabilité sociale », « Marketing » et « Ressources humaines » de la feuille de route pour la durabilité des PME</li> </ul> |

| Tâches   | Implications pour les PMO  | Outils disponibles |
|--|--|--------------------|
| <p>6.2<br/>Caractéristiques des informations en matière de RSO</p> | <p>Les informations fournies en matière de RSO doivent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complètes (couvrir toutes les activités et impacts);</li> <li>- Compréhensibles (fournir les informations en tenant compte des connaissances et du contexte des personnes concernées);</li> <li>- Réactives (aller dans le sens des intérêts des parties prenantes);</li> <li>- Exactes (correctes au niveau des faits et suffisamment détaillées pour être utilisées et adaptées à leur objectif);</li> <li>- Équilibrées (justes et ne pas oublier les aspects négatifs des impacts des activités d'une organisation);</li> <li>- Actualisées (des informations obsolètes peuvent induire en erreur, il faut donc s'assurer de les mettre à jour);</li> <li>- Accessibles (à la disposition des parties prenantes concernées).</li> </ul> |                    |
| <p>6.3 Types de communication en matière de RSO</p>                | <p>Types de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions ou conversations avec les parties prenantes;</li> <li>- Communication avec les parties prenantes sur des domaines d'action ou des projets spécifiques;</li> <li>- Communication entre les cadres et les employés ou les membres de l'organisation afin de les sensibiliser à la RSO et d'y apporter un appui. Cette communication est généralement plus efficace lorsqu'elle implique un réel dialogue;</li> <li>- Activités en équipe axées sur l'intégration de la RSO dans l'ensemble de l'organisation;</li> </ul>   |                    |

| Tâches  | Implications pour les PMO   | Outils disponibles   |
|---|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication avec les parties prenantes concernant des déclarations relatives à la RSO. Une revue et un contrôle interne peuvent confirmer ces déclarations;</li> <li>- Communication avec des fournisseurs en ce qui a trait aux exigences en matière d'approvisionnement liées à la RSO;</li> <li>- Communication au public concernant des situations de crise qui ont des conséquences sur la RSO;</li> <li>- Communication liée à un produit, telle que l'étiquetage des produits. Des opportunités de retour d'information peuvent améliorer cette forme de communication;</li> <li>- Publication d'articles portant sur la RSO dans des magazines ou bulletins d'informations destinés aux organisations semblables;</li> <li>- Publicités ou autres déclarations publiques destinées à promouvoir un aspect particulier de la RSO;</li> <li>- Élaboration de rapports publics périodiques offrant des opportunités de retour d'information de la part des parties prenantes.</li> </ul> <p>Méthodes et moyens pouvant être utilisés pour ces communications :</p> <p>Réunions, événements publics, forums, rapports, bulletins d'informations, magazines, affiches, publicités, lettres, messagerie vocale, émission en direct, vidéo, sites web, baladodiffusion, blogues, notices et étiquettes, médias (communiqués de presse, interviews, éditoriaux, articles).</p> |  |
| 6.4 L'importance du dialogue avec les parties prenantes en matière de communication | <p>Dans le cadre de la communication de l'organisation, cette dernière devrait chercher à dialoguer avec ses parties prenantes pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluer l'adéquation et l'efficacité du contenu, des moyens de communication, de la fréquence</li> </ul>   | <p>Étape 4 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 3 – Tâches 3, 4 et 5 du Guide de mise en œuvre de la RSE à</p> |

| <b>Tâches</b> | <b>Implications pour les PMO</b>   | <b>Outils disponibles</b>  |
|---------------|--|--|
| sur la RSO    | <p>et de la portée de la communication pour les améliorer au besoin;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer des priorités pour le contenu de la future communication;</li> <li>- Garantir une vérification des informations fournies par les parties prenantes et consignées dans le rapport;</li> <li>- Identifier les bonnes pratiques.</li> </ul> | <p>l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Marketing axé sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</p> <p>Section « La durabilité sociale » et « Marketing » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> |

### 3.2.7 Étape 7 – Améliorer la crédibilité en matière de RSO

L'amélioration de la crédibilité en matière de RSO résulte de l'efficacité des moyens pris par une organisation pour intégrer la RSO. Le reflet de la volonté des parties prenantes dans ses actions, des données fiables et vérifiées, des indicateurs pertinents et des rapports transparents et accessibles sont quelques exemples d'éléments qu'il faut mettre en place afin d'aspirer à être reconnue comme organisation crédible en matière de RSO (Ecologia, 2011). Le tableau 3.8 en détaille davantage.

**Tableau 3.8 : Étape 7 – Améliorer la crédibilité en matière de RSO** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.153-159)

| <b>Tâches</b>                                      | <b>Implications pour les PMO</b>   | <b>Outils disponibles</b>  |
|--|--|--|
| 7.1 Méthodes permettant d'améliorer la crédibilité | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialoguer avec les parties prenantes afin d'améliorer la confiance que ces dernières portent à l'organisation et à sa démarche de RSO;</li> <li>- Participer à des programmes de certification spécifiques à certains domaines d'action, par exemple concernant la sécurité d'un produit ou les relations et conditions de travail;</li> <li>- S'impliquer dans des associations d'organisations paires afin de développer de bonnes pratiques dans le domaine d'activité;</li> <li>- Engagements pertinents quant aux impacts en menant des actions adaptées, en évaluant</li> </ul> | <p>Étape 5 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 2 – Tâches 5 et 6 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Mesures, suivi et rapport » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> <p>Indicateurs du GRI pour le suivi des objectifs fixés</p> |

| Tâches  | Implications pour les PMO   | Outils disponibles   |
|---|---|--|
|   | les performances et en élaborant des rapports sur les progrès et résultats.   | Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de l'IFC  |
| 7.2 Améliorer la crédibilité des rapports et des déclarations en matière de RSO             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédiger des rapports sur les performances obtenues en matière de RSO, ces derniers devant être comparables au fil du temps;</li> <li>- Expliquer la raison de l'absence de mention de certains sujets et certaines données pour montrer que l'organisation y a pensé mais que ces informations ne sont pas disponibles ou accessibles à ce moment;</li> <li>- Faire appel à un processus de vérification rigoureux, transparent et responsable au cours duquel on remonte à une source fiable des données et informations pour assurer la vérification;</li> <li>- Assurer une vérification indépendante;</li> <li>- Rédiger une déclaration attestant la réalisation de la vérification et la publier dans le rapport;</li> <li>- Faire appel aux parties prenantes afin de montrer que le rapport reflète les domaines d'action pertinents et importants pour l'organisation, qu'il reflète les besoins des parties prenantes et qu'il couvre entièrement les domaines d'action identifiés.</li> </ul> |  |
| 7.3 Résoudre les conflits et les désaccords entre une organisation et ses parties prenantes | <p>Les mécanismes de résolution de conflits ou de désaccords peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Discussions directes avec les parties prenantes concernées;</li> <li>- Informations écrites permettant de traiter les malentendus;</li> <li>- Forums au cours desquels les parties prenantes et l'organisation peuvent présenter leurs points de vue respectifs et chercher des solutions;</li> </ul>   | <p>Étape 4 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 3 – Tâches 3, 4 et 5 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Marketing axé sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE</p> |

| Tâches | Implications pour les PMO  | Outils disponibles   |
|--------|--|--|
|        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures formelles de traitement des réclamations;</li> <li>- Procédures de médiation ou d'arbitrage<br/>Systèmes permettant d'élaborer un rapport sur des actes préjudiciables sans crainte de mesure de rétorsion;</li> <li>- Autres types de procédures permettant de remédier aux atteintes.</li> </ul> | Section « La durabilité sociale » et « Marketing » de la feuille de route pour la durabilité des PME |

### 3.2.8 Étape 8 – Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO

Cette étape est absolument nécessaire pour une organisation désirant bâtir sa crédibilité. Il est primordial de suivre, d'évaluer et de mettre à jour les pratiques, les actions et la documentation en lien avec la RSO afin d'être dans une logique d'amélioration continue et, du même coup, bâtir sa crédibilité (ISO, 2010; Ecologia, 2011). L'élément majeur pour cette étape est qu'une organisation se fixe des moments d'arrêt où elle évaluera les progrès effectués, ses objectifs et ses priorités ce qui lui permettra ensuite de repositionner ses objectifs selon son avancement et son contexte, ce dernier étant constamment en mouvement particulièrement en raison de l'implication des parties prenantes (ISO, 2010; Drolet, 2011). Les tableaux aux Annexes 12 et 13 présentent une suggestion de matrice permettant de faire le suivi des activités et domaines d'action priorisés, tandis que le tableau 3.9 présente comment une organisation peut s'y prendre suivre, évaluer et mettre à jour les informations de son processus d'intégration de sa RSO.

**Tableau 3.9 : Étape 8 – Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7; Turcotte et autres, 2011, p.153-159)

| Tâches   | Implications pour les PMO  | Outils disponibles  |
|--|--|---|
| 8.1 Surveiller les activités en matière de RSO | <p>De nombreuses méthodes existent pour surveiller les performances en cours qui caractérisent les activités liées aux questions centrales et aux domaines d'action pertinents, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revues effectuées à intervalles appropriés;</li> <li>- Évaluations comparatives;</li> </ul> | <p>Étape 5 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 2 – Tâches 5 et 6 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Mesures, suivi</p> |

| Tâches  | Implications pour les PMO  | Outils disponibles  |
|---|--|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention d'un retour de la part des parties prenantes;</li> <li>- Mesure par rapport à des indicateurs clairs, informatifs, pratiques, comparables, précis, crédibles et fiables (un indicateur est ici défini comme étant une information qualitative ou quantitative concernant des résultats ou des effets en lien avec l'organisation).</li> </ul>   | <p>et rapport » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> <p>Indicateurs du GRI</p> <p>Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de l'IFC</p>  |
| <p>8.2 Améliorer la fiabilité de la collecte et de la gestion des données et des informations</p> | <p>Pour fournir des données de performance qui soient sans faille, il est recommandé de faire des revues détaillées des systèmes de collecte et de gestion des données. Ces revues doivent avoir pour but :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître la confiance d'une organisation dans l'exactitude des données qu'elle fournit;</li> <li>- Améliorer la crédibilité des données et informations;</li> <li>- Confirmer la fiabilité des systèmes de protection de la sécurité et du secret des données.</li> </ul> <p>Il convient que pour une plus grande crédibilité, des personnes externes vérifient comment ces données sont collectées, conservées, traitées et utilisées par l'organisation. Afin d'améliorer l'exactitude et la fiabilité des données, une organisation peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir une bonne formation aux collecteurs de données;</li> <li>- Attribuer de façon claire les responsabilités garantissant l'exactitude des données;</li> <li>- Demander un retour d'information direct aux personnes ayant fait des erreurs;</li> <li>- Mettre en place des processus de qualité des données en comparant les données consignées dans le rapport avec des données</li> </ul> | <p>Étape 5 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 2 – Tâches 5 et 6 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes Section « Mesures, suivi et rapport » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> |

| Tâches                         | Implications pour les PMO  | Outils disponibles   |
|--------------------------------|--|--|
|                                | antérieures et des données obtenues dans une situation semblable.  |  |
| 8.3 Améliorer les performances | <p>Les résultats des revues devraient être utilisés pour obtenir une amélioration continue de la RSO. Les améliorations peuvent être, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modifier les cibles et objectifs afin de tenir compte de l'évolution des conditions ou de l'aspiration à de meilleurs résultats;</li> <li>- Élargir les domaines d'action et des programmes liés à la RSO;</li> <li>- Prévoir des ressources supplémentaires;</li> <li>- Ajouter des programmes ou des activités en raison de nouvelles opportunités identifiées;</li> <li>- Intégrer les nouveaux points de vue des parties prenantes.</li> </ul> | <p>Étape 5 de la démarche de Ecologia</p> <p>Partie 2 – Tâches 5 et 6 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes</p> <p>Section « Mesures, suivi et rapport » de la feuille de route pour la durabilité des PME</p> |

### 3.2.9 Étape 9 – Participation aux initiatives volontaires de RSO

La participation aux initiatives volontaires de RSO, autres que la norme ISO 26000, ou encore l'utilisation de certains outils proposés par une initiative volontaire sont possibles et même encouragés par ISO (ISO, 2010; Pojasek, 2011). En effet, les initiatives volontaires peuvent permettre à une organisation de démontrer sa crédibilité, son honnêteté et sa transparence dans son engagement pour la RSO (Pojasek, 2011). Le tableau 3.10 présente les considérations qu'une organisation devrait prendre en compte avant de s'engager dans une initiative volontaire afin d'éviter les mauvaises surprises.

**Tableau 3.10 : Étape 9 – Participation aux initiatives volontaires de RSO** (inspiré de ISO, 2010, articles 5 et 7)

| Tâches  | Implications pour les PMO  | Outils disponibles  |
|---|--|---|
| 9.1 Considérations quant à la participation ou non d'une organisation à une | <p>Afin de déterminer si elle va participer ou non à une initiative volontaire, une organisation devrait envisager ces facteurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-elle compatible avec les principes</li> </ul> | L'Annexe A des lignes directrices ISO 26000 propose une liste non exhaustive d'initiatives volontaires auxquelles une |

| Tâches                       | Implications pour les PMO  | Outils disponibles  |
|------------------------------|--|---|
| initiative volontaire de RSO | <p>transversaux de la norme ISO 26000?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournit-elle une aide opérationnelle et valable?</li> <li>- Est-elle conçue pour son type d'organisation ou pour les secteurs qui l'intéressent?</li> <li>- Est-elle applicable au niveau local ou régional, ou si a-t-elle plutôt une portée mondiale?</li> <li>- Aidera-t-elle l'organisation à toucher des groupes spécifiques de parties prenantes?</li> <li>- Quelle est la réputation de l'organisation responsable de l'initiative?</li> <li>- Quelle est la nature du processus d'élaboration et de gestion de l'initiative?</li> <li>- Est-elle accessible? Faut-il signer un contrat ou payer un montant?</li> </ul> | <p>organisation pourrait vouloir adhérer.</p> <p>Tous les outils exposés à la section 3.1 du présent essai représentent des initiatives volontaires auxquelles une organisation pourrait vouloir adhérer, à l'exception du <i>Complete CSR Toolkit</i>.</p> |

#### **4 – CRITIQUES ET PERSPECTIVES FUTURES POUR LA RSO**

Il y a dix ans, seulement une douzaine des entreprises figurant sur la liste *Fortune 500* publiait un rapport de RSO, alors qu'aujourd'hui la majorité des entreprises apparaissant sur cette même liste le fait et que plus de 8000 entreprises ont déjà adhéré au Pacte Mondial (Knowledge@Wharton, 2012). C'est donc dire que la RSO est devenue un incontournable pour les organisations, alors que celles préférant l'ignorer suscitent une certaine méfiance de la part de ses nombreuses parties prenantes et de la société (Knowledge@Wharton, 2012). Cependant, bien que la RSO repose sur des objectifs louables et auxquels il serait très difficile de s'opposer, notamment la protection de l'environnement et des droits de l'Homme, il est permis de se questionner sur l'efficacité réelle de la RSO en tant que moyen pour les organisations de prendre en compte leurs impacts négatifs sur l'environnement et la société. En effet, bien que les concepts théoriques liés à la RSO soient relativement clairs, il en est tout autre pour leur mise en œuvre, de même que pour les motifs qui sous-tendent l'engagement d'une organisation dans une démarche d'intégration de sa RSO (Corporate Watch, 2006).

Dans une première section, ce chapitre s'attardera donc aux critiques que suscite la RSO en décrivant les principaux arguments sur lesquels elles sont basées. Puis, dans une deuxième section, des alternatives à la RSO seront exposées. Ces alternatives constituent des moyens autres que la RSO pour qu'une organisation soit en mesure d'internaliser ses impacts négatifs sur l'environnement et la société. Elles sont proposées par divers types d'acteurs tels que des chercheurs universitaires du domaine de la RSO, des gouvernements, des organisations non gouvernementales (ONG) et la société civile. Les alternatives ne reposent pas nécessairement sur un contexte exclusif où le choix serait fait de mettre définitivement de côté la RSO au profit d'une seule autre voie. Elles sont plutôt présentées ici dans une logique complémentaire dans laquelle chacune des alternatives peut contribuer à définir ou raffiner la stratégie d'intégration de la RSO d'une PMO. Ces deux sections ont donc pour but de fournir davantage d'informations aux PMO quant aux diverses possibilités qui existent pour prendre en compte leurs impacts sociaux et environnementaux. Ainsi, l'objectif ultime de ce chapitre est de susciter la réflexion et la créativité des PMO, de mieux les outiller pour leurs démarches respectives et de contribuer à leur éviter certains pièges si elles choisissent d'intégrer la RSO à leurs activités.

## **4.1 Critiques de la RSO**

Une des lacunes majeures de la RSO est qu'il n'existe aucun véritable consensus mondial quant à sa définition (Knowledge@Wharton, 2011; Corporate Watch, 2006; Research Methodology, 2012). Cette faiblesse ne sera pas détaillée dans une section spécifique puisqu'elle n'est pas considérée ici comme une critique mais plutôt comme une faiblesse qui sous-tend tous les arguments des critiques présentées ci-après. Tant qu'aucune définition acceptée à l'échelle mondiale n'existera, il sera délicat pour les organisations de prendre en compte leur RSO (Knowledge@Wharton, 2011). Ceci étant dit, plusieurs arguments de différentes natures sous-tendent les critiques attribuées à la RSO et peuvent être regroupés en six catégories. La première concerne le fait que les thématiques de la RSO sont souvent déjà régulées par des législations nationales ou internationales, ce qui rendrait non nécessaire la RSO (Attac, 2003; Crook, 2005; Karnani, 2012; Utting, 2005; Vaillancourt, 2011). La deuxième catégorie repose sur des arguments strictement économiques selon lesquels il n'est pas rentable, voir même dangereux pour une organisation de miser sur la RSO. La troisième catégorie représente l'argument le plus souvent soulevé, c'est-à-dire que la RSO est une initiative volontaire sans mordant qui ne changera rien tant qu'elle demeurera non certifiable. La quatrième catégorie est sous-tendue par l'idée que les organisations n'utilisent la RSO que pour une question d'image et qu'en fait ces dernières ne font uniquement que du *greenwashing*. La cinquième catégorie traite des difficultés d'intégration réelle de la RSO aux activités d'une organisation, alors que la sixième questionne les réels bénéficiaires de la RSO.

### **4.1.1 Une législation déjà existante mais peu appliquée**

Pour plusieurs, la RSO est plus ou moins pertinente dans la mesure où les thématiques qu'elle aborde sont, dans plusieurs cas, déjà régulés par des lois et règlements nationaux, ou encore par des conventions internationales (Attac, 2003; Crook, 2005; Karnani, 2012; Utting, 2005; Vaillancourt, 2011). Par exemple, au Québec, le Code du travail (Québec, 2013) encadre déjà les relations et conditions de travail, alors que la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE) (Québec, 2011) régit la limitation de la pollution. Il suffirait donc d'appliquer de façon plus rigoureuse les lois et règlements, ou encore de mettre à jour ceux qui ne prennent pas en compte les thématiques de la RSO (Attac, 2003; Utting, 2005). Par ailleurs, plusieurs pays ont développé leurs propres standards nationaux qui, pour certains, sont certifiables. C'est le cas notamment de la Suède, de la Norvège, des Pays-Bas, de l'Australie, de la France et du Danemark (Karnani, 2013). Ce dernier propose, avec le DS 49001, un système de management certifiable pour la responsabilité sociale (Entine, 2012). Dans le même ordre d'idée, il est aussi suggéré qu'il y ait plus d'intervention publique dans

ce domaine, en intégrant les initiatives volontaires aux cadres nationaux (Utting, 2005), ou encore en élaborant un modèle de bilan annuel de la RSO qui soit obligatoire à dévoiler pour toutes les organisations (Attac, 2003; Utting, 2005). La France a d'ailleurs fait un pas en ce sens avec la *Loi sur les nouvelles régulations économiques* (NRE) qui propose un dispositif législatif d'incitation pour que les entreprises cotées en bourse dévoilent des informations de nature sociale et environnementale (Novethic, 2013; Molénat, 2011). Enfin, Robert-Demontrond et Joyeau (2009) ont soulevé le danger que la RSO puisse éventuellement permettre la substitution d'un système de régulation publique par un système de régulation privé, ce qui irait à l'encontre de la nécessité d'accentuer l'implication des gouvernements dans la RSO. Ben Yedder et Zaddem (2009) affirment d'ailleurs que c'est le rôle de l'État de s'occuper de la question sociale et non celui des entreprises privées. Plusieurs entreprises privées militent d'ailleurs activement pour promouvoir une régulation claire plutôt que de s'engager dans une démarche volontaire parfois incohérente (Corporate Watch, 2006).

#### **4.1.2 Les arguments économiques**

Dès 1970, Milton Friedman se posait en ardent critique de la RSE en indiquant que la seule responsabilité sociale d'une entreprise était d'augmenter ses profits et qu'il était suicidaire de vouloir en faire davantage (Knowledge@Wharton, 2012). Ainsi, selon la critique économique libérale, une organisation qui ferait le choix d'intégrer sa RSO, tel que suggéré par ISO 26000, agirait contre ses intérêts économiques. De plus, toujours selon cette même critique libérale, le choix d'investir dans des actions sociales aux dépens d'une meilleure productivité constitue une mauvaise allocation des ressources, alors que le seul objectif valable d'une entreprise est de maximiser ses profits, que la seule partie prenante importante est représentée par les actionnaires et que les entreprises sont dépourvues d'obligations morales (Karnani, 2012). Par ailleurs, le seul moment où une organisation pourrait décider de s'engager intelligemment dans des actions sociales est lorsque ces dernières lui permettraient d'éviter une conséquence coûteuse, par exemple une amende (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Autrement, Broomhill (2007) avance que les organisations choisissant d'intégrer leur RSO menace la prospérité de l'économie mondiale. Pour cette raison, la Chine est demeurée longtemps réticente face à la norme ISO 26000, cette dernière ayant peur d'être défavorisée dans certains échanges commerciaux (Vaillancourt, 2011). Suivant la même logique et tel que mentionné dans la section précédente, il reviendrait donc plutôt à l'État de prendre en charge le domaine social et non aux entreprises (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Cependant, certains arguments plus positifs quant à la RSO existent dans le discours libéral. Pour certains, la RSO

permettrait de limiter les risques de mauvaise gouvernance pouvant nuire aux actionnaires, d'améliorer l'image de marque, la fidélité du consommateur et les relations de travail, ainsi que la compétitivité en favorisant la créativité, les partenariats et l'investissement. Le volet environnemental pourrait aussi être bonifié en contribuant à l'efficacité économique avec des économies d'énergie et une diminution de la consommation des ressources (Ben Yedder et Zaddem, 2009; Molénat, 2011). Finalement, Attac (2003) soulève le fait que les coûts liés à l'intégration de la RSO d'une organisation sont rarement abordés dans les débats et même dans les rapports annuels, ce qu'il considère comme plutôt étrange étant donné l'importance des changements qui peuvent ou doivent être apportés lorsqu'on débute l'intégration de sa RSO.

#### **4.1.3 Une initiative volontaire, non certifiable et non contraignante**

Une des critiques les plus importantes concernant les initiatives de RSO est le caractère volontaire et, pour la majorité, non certifiable ni contraignant de celles-ci, telle que la norme ISO 26000. Puisqu'il n'existe aucun audit, aucune vérification, ni aucun autre moyen externe de contrôle pour valider l'application de ISO 26000 dans une organisation, le choix des actions et des données à diffuser se fait totalement à l'interne, entre les mains de l'organisation. Conséquemment, le public doit faire confiance aux informations comprises dans les rapports que l'organisation produit, provoquant du même coup une certaine méfiance chez certains (Attac, 2003; Entine, 2012; Utting, 2005; Vaillancourt, 2011). Robert-Demontrond et Joyeau (2009) se demandent d'ailleurs comment les citoyens peuvent faire confiance à ces organisations puisque sans mécanisme externe de régulation, il est très difficile de savoir à quel point les organisations sont transparentes ou non. À l'inverse, certains croient que le caractère volontaire est un avantage pour les organisations puisqu'il permet plus de flexibilité, particulièrement pour les conditions dynamiques et changeantes de la RSO (Helfrich, 2010; ISO, 2010; Vaillancourt, 2011).

#### **4.1.4 Le *greenwashing*, l'image et les relations publiques**

Les deux derniers arguments présentés, soit les arguments économiques et le caractère non contraignant des initiatives volontaires, mènent à l'argument le plus souvent relevé du *greenwashing*<sup>4</sup> et à la réappropriation de la RSO pour d'autres fins. En effet, plusieurs auteurs de différents domaines soulèvent le fait que la RSO est souvent utilisée pour des objectifs autres que la réelle prise en compte de celle-ci, notamment pour réduire les coûts de ses activités

---

<sup>4</sup> Le *greenwashing* est ici défini comme étant la projection d'une image d'entreprise « sociale » ou « écologique » alors qu'en réalité elle en fait le moins possible à moindre coût (Molénat, 2011).

(Knowledge@Wharton, 2012 ; Research Methodology, 2012; Duval, 2004; Utting, 2005; Molénat, 2011 ; Crook, 2005 ; Karnani, 2012) pour améliorer son image et ses relations publiques (Knowledge@Wharton, 2012 ; Research Methodology, 2012 ; Vaillancourt, 2011 ; Corporate Watch, 2006), et pour séduire un nombre grandissant de consommateurs et ainsi augmenter ses profits (Knowledge@Wharton, 2012 ; Karnani, 2012 ; Corporate Watch, 2006). Karnani (2012) donne d'ailleurs l'exemple du marché de l'alimentation naturelle qui, à la base, constitue un marché visant l'amélioration du bien-être humain en général mais qui, au final, consiste en quelques grandes entreprises qui en ont bénéficié en augmentant le nombre de consommateurs achetant leurs produits dans le but de maximiser leurs profits d'abord et avant tout. Le niveau de publicité accordé à la RSO et aux compagnies indiquant la prendre en compte est tellement important que le public a l'impression qu'une grande majorité d'organisations participe à ce mouvement alors que dans les faits il n'y en aurait peut-être pas autant que le public le pense (Research Methodology, 2012). Ainsi, plusieurs organisations s'engagent dans la RSO en agissant très peu mais en récoltant beaucoup d'effets bénéfiques pour leur image, ce qui constitue en soi du *greenwashing* (Research Methodology, 2012). À ce propos, plusieurs organisations indiquent qu'elles intègrent leur RSO mais ne fournissent que peu ou pas de données sérieuses à l'appui dans leurs rapports annuels (Entine, 2012). Conséquemment, selon Attac (2003), Duval (2004) et Knowledge@Wharton (2012), une importante portion du public n'approfondit pas la recherche et croit sur parole ces organisations, alors que cette campagne de relations publiques peu transparente détourne les citoyens des vrais enjeux qui permettraient d'éliminer, du moins d'améliorer, l'économie de marché. Par contre, bien que l'utilisation du *greenwashing* et l'opacité de ce processus soient déplorables, certains croient que l'effet de mode finira par devenir sérieux (Knowledge@Wharton, 2012).

Un autre élément à ne pas oublier dans l'argumentaire du *greenwashing*, de l'image et des relations publiques concerne les organisations dont la raison d'existence même va à l'encontre de la RSO. C'est le cas par exemple des compagnies minières, des compagnies de tabac ou des compagnies encourageant le jeu tel que Loto-Québec, ainsi que de leurs fournisseurs. La majorité de ces dernières affichent sur leurs sites Internet des politiques, plans d'action et rapports de développement durable (Imperial Tobacco, 2013; Osisko, 2013; Loto-Québec, 2013), mais il est évident que de faire le choix d'intégrer sa RSO à ses activités entraîne une diminution des profits (Research Methodology, 2012; Karnani, 2012). Les dirigeants de telles organisations sont donc coincés entre leur devoir de satisfaire les actionnaires et satisfaire les demandes de la société en

matière de responsabilité sociale et environnementale. C'est souvent une raison pour laquelle les organisations parlent beaucoup de RSO mais dans les faits ne posent presque aucune action en ce sens (Karnani, 2012).

#### **4.1.5 Les difficultés d'intégration à l'organisation**

Bien que certaines organisations soient très motivées et ouvertes à s'engager dans une démarche de prise en compte de la RSO, certaines difficultés quant à l'intégration concrète de la RSO aux activités sont bien réelles. Une des raisons pourrait être que le mode de pensée et de fonctionnement de la RSO est très différent de celui du capitalisme, ce qui fait que la RSO ne comprend pas bien le capitalisme et n'arrive pas à s'y intégrer comme il se devrait. Actuellement, dans ce contexte, la RSO demeure donc un idéal à atteindre (Crook, 2005). Une autre critique quant à la difficulté d'intégration est l'absence d'indicateurs universels, fiables et reconnus pour mesurer la performance sociale (Norman and MacDonald, 2004). En effet, bien que le reporting<sup>5</sup> soit un pilier de la RSO afin d'être transparent et de rendre compte des actions qu'une organisation dit poser pour diminuer ses impacts négatifs sociaux et environnementaux, la mesure de la performance sociale et la production de données destinées à figurer au rapport annuel demeurent difficiles (Norman and MacDonald, 2004). Plusieurs théories et initiatives existent à ce sujet, notamment la *triple bottom line* qui cherche à mesurer la performance des aspects économiques, sociaux et environnementaux, ou encore la GRI, mais leur intégration concrète aux organisations continue de stagner (Norman and MacDonald, 2004). Par exemple, Ben Yedder et Zaddem (2009) affirme que puisque la RSO implique l'inclusion de plusieurs activités qui sont liées à plusieurs fonctions de l'organisation, il devient très ardu pour une organisation de prendre en compte tous les aspects de la RSO de manière coordonnée et efficace. Cet obstacle mène souvent à la sous-traitance de la mesure de la performance sociale à des organisations externes, ou encore à des rapports qui embellissent la réalité, d'où le risque de voir apparaître le *greenwashing* car les organisations sont réticentes à diffuser leurs difficultés, échecs et erreurs (De La Broise, 2006; Cauchard, 2008; Caron et Cho, 2009). Une dernière critique à ce sujet concerne le fait qu'en raison des difficultés d'intégration de la RSO, une organisation en vient finalement à privilégier le plus souvent les parties prenantes

---

<sup>5</sup> Le reporting répond à des principes généraux de redevabilité, d'opposabilité et de comparabilité qui permettent de suivre la progression de la performance extra-financière, c'est-à-dire de rendre compte aussi des aspects sociaux et environnementaux (De La Broise, 2006). Reporting est le terme le plus largement utilisé, mais peut être traduit par la reddition de compte.

directes, les employés et les actionnaires par exemple, et non pas la société complète comme la RSO le prévoit (Attac, 2003).

#### **4.1.6 Qui en bénéficie réellement?**

Finalement, le dernier argument repose sur la question de savoir qui bénéficie réellement des retombées de la RSO. Selon Crook (2005) et Knowledge@Wharton (2012), l'agenda mondial de la RSO serait majoritairement régit par les pays industrialisés. La RSO existerait surtout pour donner bonne conscience aux dirigeants des entreprises occidentales ainsi qu'aux consommateurs de ces mêmes pays (Attac, 2003). Par conséquent, les pays en développement seraient peu impliqués dans le contexte actuel. De plus, ces derniers, qui comptent plusieurs organisations dans la chaîne d'approvisionnement des plus grandes entreprises occidentales, finiraient même par payer pour les actions de RSO qui ont été entreprises dans les pays occidentaux (Crook, 2005). Un bon exemple est celui de Wal-Mart qui a une politique de responsabilité sociale et environnementale basée sur trois objectifs, soit d'être alimenté par des énergies renouvelables, de ne créer aucun déchet et de ne vendre que des produits qui soutiennent les personnes et l'environnement (Knowledge@Wharton, 2012). Ces objectifs sont louables et leur atteinte constituerait une grande avancée mondiale sur les plans social et environnemental, mais cette politique agressive impose énormément de pression aux fournisseurs qui, souvent, n'y survivent pas (Knowledge@Wharton, 2012; Utting, 2005). Cela rejoint aussi la dernière critique de la section précédente selon laquelle en bout de ligne, ce sont souvent les parties prenantes directes d'une organisation qui bénéficient des retombées de la RSO, et plus rarement la société entière dans laquelle l'organisation œuvre (Attac, 2003).

#### **4.2 Des alternatives à la RSO?**

Bien que la catégorie des référentiels internationaux reconnus, dont fait partie la norme ISO 26000, soit la possibilité qui semble la mieux reconnue et documentée à l'international pour une organisation désirant intégrer sa RSO (Vaillancourt, 2011), d'autres options commencent à émerger. Cette brève section présente quatre alternatives aux référentiels internationaux, simplement dans le but d'alimenter la réflexion quant aux possibilités d'intégration de la RSO dans une PMO québécoise. Ces alternatives sont la législation avec l'exemple indien, la théorie de la *shared value* de Porter et Kramer (2011), la certification selon *B Corporation*, ainsi que l'auto-régulation par secteurs d'activités.

#### **4.2.1 La voie de la législation - L'exemple indien**

Selon Karnani (2012), la solution ultime semble être la régulation par les gouvernements puisque ces derniers en ont le pouvoir et que les lois et règlements ne reposent pas sur la simple bonne volonté des individus et des organisations. Tel que mentionné dans une section précédente, certaines thématiques de la RSO sont effectivement déjà encadrées par des lois et règlements. Il s'agirait alors d'en créer de nouveaux pour combler les lacunes, de mettre à jour les plus désuets et de les appliquer avec plus de rigueur (Attac, 2003; Crook, 2005; Karnani, 2012; Utting, 2005; Vaillancourt, 2011). L'exemple de l'Inde est très intéressant à ce sujet. En 2009, le gouvernement indien a proposé des lignes directrices pour la RSO et a du même coup tenté de rendre obligatoire l'idée que les compagnies dépensent au moins 2% de leurs profits dans des actions liées à la RSO (Knowledge@Wharton, 2011). Cette initiative s'est avérée être un échec, particulièrement en raison des critiques provenant de milieu des affaires, mais aussi des OBNL qui profitaient largement de la culture philanthrope très forte en Inde. Le pays est revenu à la charge en 2013 et il déposera vraisemblablement d'ici la fin de l'année son projet de loi. L'Inde deviendrait ainsi le premier pays dans le monde à élaborer une loi imposant aux entreprises de réinvestir une partie de leurs profits dans des actions concrètes de RSO (Bérard, 2013; Karnani, 2013). Plus précisément, cette loi indienne demanderait aux entreprises dont les revenus sont supérieurs à 200 millions \$ ou dont les profits sont supérieurs à 1 million \$ d'investir 2% de la moyenne de leurs profits des trois dernières années dans des actions de responsabilité sociale (Bérard, 2013). Le cadre général de la loi indique que la diminution de la pauvreté, la santé et l'éducation sont les principales cibles prévues des investissements, que les dépenses des employés de l'entreprise ne peuvent être comprises dans le 2%, et que le conseil d'administration de l'entreprise doit créer un comité de trois administrateurs, dont un totalement indépendant, qui aura pour mandat de vérifier et ratifier les décisions d'investissements responsables (Bérard, 2013).

En réaction à l'avènement de la loi, plusieurs critiques ont été soulevées. D'abord, de par sa nature même, la RSO est volontaire et résulte d'un processus de réflexion qui ne peut et ne devrait être réglementé (Karnani, 2013). L'encadrement proposé par la loi est aussi fortement décrié car elle ne propose pas de définition sur ce que l'État indien entend par RSO et ne prévoit aucun mécanisme coercitif d'exécution pour les pénalités destinées aux récalcitrants (Karnani, 2013). L'application des lois indiennes étant déjà largement déficiente, il n'y aurait pas de raison de croire que celle-ci le serait davantage. La loi sur la RSO indienne demeurerait donc, dans les faits, une initiative volontaire et rien ne changerait (Karnani, 2013). La loi est aussi considérée comme une taxe

supplémentaire par la critique libérale économique dans un pays où le taux de taxation des entreprises est déjà l'un des plus élevés dans le monde. Elle participerait donc à dégrader l'environnement favorable à l'investissement (Karnani, 2013). Il y aurait toutefois un certain espoir que la loi puisse au contraire créer de la richesse supplémentaire puisque le gouvernement indien a offert la possibilité d'investir le 2% dans des petites entreprises d'économie sociale. Ces dernières comblent les besoins humains et sociaux, tout en étant des entreprises capitalistes cherchant à faire des profits et non pas des ONG (Bérard, 2013). Il y a donc là une possibilité de créer de la richesse, tout en continuant de répondre aux besoins sociaux, ce qui contribue à atteindre les cibles prévues dans la loi.

Même si cette loi s'attaque d'abord et avant tout aux plus grosses organisations ayant des moyens relativement importants, il pourrait s'agir d'une voie intéressante dans l'avenir. Malgré tous les risques de corruption, de mauvaise administration ou d'application de la loi, et même si la première mouture de celle-ci ne sera évidemment pas parfaite, il n'en demeure pas moins que les gouvernements se sont montrés, jusqu'à maintenant, de meilleurs protecteurs du bien public que les entreprises elles-mêmes (Karnani, 2012).

#### **4.2.2 D'autres théories – L'exemple de la théorie de la *shared value***

La théorie de la *shared value*<sup>6</sup> a été développée par deux économistes et spécialistes de la stratégie d'entreprise de l'Université d'Harvard, Michael E. Porter et Mark R. Kramer. Leur idée repose sur le postulat que le capitalisme, dans sa forme actuelle, ne fonctionne pas et que les entreprises doivent revoir leur rôle. En effet, ces dernières ont fortement contribué à créer la crise de légitimité du capitalisme et à alimenter la perception publique selon laquelle les entreprises semblent être totalement indifférentes au bien-être public et posent des gestes uniquement sous la contrainte (Batellier, 2011). Or, la compétitivité d'une entreprise et la santé de la communauté dans laquelle elle œuvre sont mutuellement dépendantes. D'une part, la réussite d'une entreprise dépend de la santé de la communauté puisqu'une demande et un certain pouvoir d'achat doivent exister, en plus des infrastructures nécessaires à la création d'un environnement favorable pour ses activités. D'autre part, la communauté a besoin d'entreprises prospères pouvant créer de la richesse et des

---

<sup>6</sup> La définition précise donnée par les auteurs de la *shared value* consiste en des politiques et pratiques qui améliorent la compétitivité d'une entreprise et qui, simultanément, font avancer les conditions sociales et économiques des communautés dans lesquelles l'entreprise opère. La création de valeur partagée porte son focus sur l'identification et l'expansion des liens entre les progrès sociaux et économiques (traduction libre de : Porter and Kramer, 2011, p.66).

emplois de qualité. Reconnaître et capitaliser sur cette interdépendance auraient alors le pouvoir de redéfinir le capitalisme en créant notamment de la valeur partagée (CVP) (Porter and Kramer, 2011). Les entreprises peuvent créer de la valeur partagée de trois manières : en repensant leurs produits et leurs marchés, en redéfinissant la productivité dans la chaîne de valeur et en créant des pôles de développement aux endroits où l'entreprise est installée. Ainsi, ces trois piliers forment ce que les auteurs nomment « le cercle vertueux de la valeur partagée » dans lequel augmenter la valeur de l'un permet de créer des occasions d'en créer pour les deux autres (Porter and Kramer, 2011).

Bien que la RSO et la CVP soient similaires, une différence fondamentale les sépare. La RSO est basée sur la responsabilité d'une organisation, alors que la CVP cherche à dépasser la simple responsabilité en créant une valeur commune. C'est en quelque sorte l'expansion de la RSO vers une version grandement améliorée de celle-ci (Porter and Kramer, 2011). Le tableau 4.1 présente les différences entre les deux concepts.

**Tableau 4.1 : Différences entre les concepts de RSO et de CVP** (inspiré de Porter and Kramer, 2001, p.76)

|   | <b>RSO</b>   | <b>CVP</b>   |
|---|--|--|
| <b>Objectif</b>                                   | Faire le bien.   | Réaliser un bénéfice économique et social, en tenant compte des coûts impliqués. |
| <b>Moyens</b>                                     | Civisme, philanthropie, durabilité.  | Partenariat, création de valeur pour la communauté.                              |
| <b>Raison d'être</b>                              | Discretionnaire ou en réponse à une pression externe.  | Intimement liée à la compétitivité.  |
| <b>Façon de la déterminer</b>                     | En fonction d'éléments externes ou de préférences individuelles.   | En fonction des besoins de l'entreprise et conçue à l'interne.                   |
| <b>Lien avec les profits</b>                      | Non liée à la maximisation des profits.  | Fortement liée à la maximisation des profits.                                    |
| <b>Répercussions financières sur l'entreprise</b> | Restreintes, liées au budget alloué aux projets et à l'impact que peut avoir l'entreprise. Perçue comme un coût. | Grandes répercussions sur le budget global. Perçue comme un profit.              |
| <b>Exemple</b>                                    | Participer au commerce équitable.  | Repenser l'approvisionnement interne pour améliorer la qualité et le rendement.  |

La CVP a toutefois soulevé, elle aussi, plusieurs critiques. La plus importante est que bien que la CVP soit une théorie très encourageante et stimulante, la grande majorité des organisations actuelles ont à peine commencé à saisir la RSO et à l'intégrer à un niveau stratégique (Batellier, 2011; Elkington, 2011; The Economist, 2011). De plus, Porter et Kramer, avec leur théorie, semble faire table rase sur toute la RSO, incluant ses aspects positifs et fonctionnels tels que la philanthropie qui, dans certains cas, s'avère être très efficace (Aakhus and Bzdak, 2012). Finalement, une autre critique parmi tant d'autres est que la théorie de la CVP semble mettre de côté les décideurs gouvernementaux et le public en isolant la capacité d'innovation uniquement dans les mains des entreprises (Batellier, 2011; Sadowski, 2011). Malgré l'incertitude et le grand nombre de critiques de cette théorie, elle a le mérite de bonifier la réflexion des organisations quant à la RSO et peut-être que certaines d'entre elles sauront en tirer une application positive.

#### **4.2.3 La certification – L'exemple de *B Corporation***

Tel que mentionné précédemment, le caractère non certifiable de la norme ISO 26000 est une des grandes critiques qui lui est associée. Ainsi, le *B Lab* est un OBNL américain qui a été fondé dès 2006 et qui a pour mission de résoudre les problèmes sociaux et environnementaux en utilisant le pouvoir et l'influence des entreprises (B Lab, 2013). Pour ce faire, il propose des standards rigoureux pour la performance sociale et environnementale, la reddition de compte et la transparence. L'atteinte de ces standards constitue un processus entièrement volontaire. Les entreprises qui répondent à ces standards peuvent ensuite obtenir la *B Corp certification*, le « b » désignant le caractère bénéfique pour la société de l'entreprise certifiée (B Lab, 2013). La démarche pour la certification est plutôt simple. L'entreprise doit d'abord répondre aux critères de performance du *B Lab* en complétant l'évaluation pour laquelle un score minimal doit être atteint. Lorsqu'elle réussit cette première étape, la deuxième étape est de rencontrer les conditions légales préalables. La troisième et dernière étape consiste en la signature de la déclaration officielle d'interdépendance de *B Corp* et d'accepter les termes d'engagement. Lorsqu'elle obtient la certification, une *B Corp* a accès à un vaste éventail de services et de support de la part du *B Lab* pour l'appuyer et l'aider à s'améliorer encore davantage (B Lab, 2013a).

Il faut toutefois faire la distinction entre d'une part les *B Corp* qui sont certifiées par le B Lab, et d'autre part les *Benefit Corporations*, aussi connues sous le nom de *B Corp*, qui ne sont pas certifiées par le *B Lab* (B Lab, 2013b). Ces dernières résultent plutôt de législations qui existent actuellement dans 12 États américains et qui, lorsqu'elles sont reconnues en tant que *Benefit*

*Corporations* par l'État, doivent obligatoirement fournir et prouver qu'elles participent à l'amélioration du bien-être public, qu'elle fait une reddition de compte à ses parties prenantes et qu'elle est transparente (B Lab, 2013b). Les deux initiatives ont donc plusieurs points en commun, mais diffèrent tout de même et ne doivent pas être confondues.

En date de juin 2013, on comptait 775 *B Corporations* officiellement certifiées réparties dans 27 pays et 60 industries. Parmi les entreprises les plus connues on trouve le magasin en ligne d'articles fabriqués à la main Etsy, le fabricant d'équipements de plein air Patagonia et le fabricant de produits ménagers et d'hygiène personnelle Seventh Generation (B Lab, 2013). Le *B Lab* et les *B Corps* représentent donc un laboratoire en temps réel où la façon traditionnelle de faire les affaires et de s'intégrer au capitalisme est totalement réinitialisée. Il s'agit ici de miser sur une stratégie d'affaires respectueuse à long terme de toutes les sphères du développement durable, et non plus d'avoir pour unique mission de satisfaire les actionnaires à court terme et à n'importe quel prix (Knowledge@Wharton, 2012).

#### **4.2.4 L'auto-régulation par secteurs d'activités**

La dernière alternative à la RSO est l'auto-régulation par secteur d'activité, par exemple par secteur économique ou secteur industriel, par association ou ordre professionnel ou par tout regroupement d'organisations (Karnani, 2012; Fondation Bertelsmann, 2013). Elle diffère de la RSO telle qu'utilisée dans le présent essai dans la mesure où ce n'est pas l'entreprise elle-même qui prend en charge sa responsabilité sociétale, mais plutôt tout le secteur d'activité concerné en mettant sur pied un partenariat public-privé. Cette collaboration vise ensuite l'amélioration de certains impacts négatifs spécifiques du secteur en question (Fondation Bertelsmann, 2013). Quatre types d'initiatives peuvent être utilisés, dépendamment du contexte, soit la sensibilisation, le partenariat, les incitatifs volontaires ainsi que les obligations légales (Fondation Bertelsmann, 2013).

L'auto-régulation peut être utile dans la mesure où elle peut promouvoir de bonnes pratiques et cibler des problèmes spécifiques au type d'industrie concerné en impliquant des coûts moindres que ceux suscités par la réglementation gouvernementale. Elle offre aussi davantage de flexibilité que cette dernière en permettant aux organisations de s'adapter plus facilement au contexte et aux conditions changeantes dans lesquels une organisation œuvre (Karnani, 2012). Elle rencontre cependant le même obstacle que la RSO, c'est-à-dire que les entreprises sont plutôt réticentes à poser des actions volontaires de responsabilité sociétale si ces dernières se font au détriment de la

satisfaction des actionnaires. De plus, un des défis est d'élaborer cette auto-régulation en mettant l'accent sur la transparence et la reddition de compte, et en étant aligné avec les attentes du public et du gouvernement. Ce dernier doit donc, dans un premier temps, s'assurer que cette auto-régulation répond aux critères de l'État, et, dans un deuxième temps, être prêt à prendre la relève et à appliquer sa réglementation s'il s'avérait que l'initiative d'auto-régulation ne remplissait pas ses objectifs (Karnani, 2012). Il peut donc participer aux initiatives de diverses manières, notamment en apportant une contribution, en facilitant certains processus, en gérant certaines structures ou en régulant certaines activités ou comportements (Fondation Bertelsmann, 2013). Aucun exemple québécois n'a pu être répertorié pour les fins du présent essai, mais la Fondation Bertelsmann (2013) répertorie plusieurs exemples européens, par secteurs d'activité et par types d'initiatives.

## CONCLUSION

L'arrivée de la première norme ISO en matière de RSO constitue un point majeur dans l'histoire récente de cette dernière. ISO 26000 constitue en effet le référentiel le plus consensuel à l'échelle mondiale en ce qui a trait à la définition de la responsabilité sociétale ainsi qu'à son intégration aux activités d'une organisation. Elle propose en effet une approche exhaustive qui fournit à la fois des instructions de bonne conduite et certains moyens de mise en œuvre, le tout en cernant les thématiques d'importance en lien avec la responsabilité sociétale d'une organisation. À ce sujet, la comparaison effectuée entre ISO 26000 et les autres référentiels démontre que les lignes directrices ISO 26000 demeurent pour l'instant le choix le plus judicieux pour intégrer toutes les facettes de la responsabilité sociétale d'une organisation. Par ailleurs, le contexte d'émergence de la RSO, l'explication de celle-ci et de ses implications ainsi que le portrait dressé des petites et moyennes entreprises québécoises et des défis qui les attendent dans les prochaines années établissent bien le lien existant entre ces défis et l'importance de prendre en compte leur responsabilité sociétale dans un avenir rapproché. Pour ce faire, il est donc recommandé d'utiliser ISO 26000.

L'étude approfondie de ISO 26000 a permis de mettre en lumière sa structure, les éléments d'importance majeure et de dégager une démarche en neuf étapes pouvant être suivie par une organisation pour intégrer tous les éléments de sa RSO. Cependant, cette même étude de ISO 26000 atteste aussi de la difficulté que peuvent rencontrer les PMO à intégrer concrètement tous ces éléments à leurs activités, processus et décisions. Bien que la théorie de ISO 26000 soit claire et cohérente et que la démarche soit facile à comprendre, elle ne propose pas d'outils simples de mise en œuvre. Le grand défi des PMO est donc de développer des façons concrètes permettant d'intégrer aisément les éléments de ISO 26000 aux activités de l'organisation.

Bien que plusieurs outils de mise en œuvre existent afin d'accompagner les organisations à intégrer leur RSO, la revue des outils de mise en œuvre existants et pertinents souligne bien qu'aucun d'entre eux ne peut être utilisé pour toutes les étapes de la démarche complète. Ainsi, le modèle élaboré consiste en une association de chacune des étapes de la démarche aux outils de mise en œuvre appropriés. Les outils sélectionnés l'ont été selon un critère de facilité d'utilisation permettant une intégration la plus concrète qui soit des éléments de RSO compris dans ISO 26000.

L'objectif général de l'essai était d'élaborer un modèle permettant aux PMO d'intégrer concrètement leur RSO à leurs activités. Ce dernier a pu être développé grâce à l'étude approfondie

de ISO 26000 et à la revue des outils de mise en œuvre existants, ces deux étapes ayant permis d'éviter de demeurer dans la théorie pour plutôt développer une approche tangible facilement compréhensible pour les PMO. Tout ce processus a également permis de soulever certaines critiques à l'égard de la RSO, sur la base de plusieurs types d'arguments.

Les faits saillants de ces critiques se résument au fait que les thématiques de la RSO sont habituellement déjà régulées par des législations locales qui sont mal appliquées et qu'elle n'est économiquement pas rentable pour les entreprises. De plus, les organisations l'utiliseraient strictement pour améliorer leur image, ce qui est grandement facilité par l'absence de pouvoir contraignant, de certification et d'audit externe et qui mène ultimement au *greenwashing*. Enfin, les difficultés de l'intégration des thématiques à toutes les activités de l'organisation ainsi que le questionnement quant aux réels bénéficiaires de la RSO complètent les arguments. Ces critiques soulèvent l'importance du devoir de vigilance des organisations afin d'éviter les pièges exposés dans ces critiques.

Enfin, suite aux critiques, des alternatives à la RSO en tant que meilleur moyen d'internaliser ses impacts négatifs sur l'environnement et la société ont commencé à apparaître. L'obligation de réinvestir une portion de ses profits dans des actions sociales, enchâssée dans une loi contraignante, est une des options dont l'Inde est l'instigateur. D'autres théories sont aussi proposées, notamment la création de la valeur partagée qui va encore plus loin que la RSO en tentant de créer une valeur commune entre l'entreprise et la communauté d'accueil. Puis, la possibilité d'une certification des organisations respectant des standards rigoureux de performance sociale et environnementale existe désormais à travers le *B Lab* et les *B Corporation*, alors que l'auto-régulation par secteurs d'activités économiques est une autre option qui commence à être envisagée. Il est donc recommandé que les organisations prêtent attention aux développements en ce sens.

En conclusion, l'apport le plus considérable de ISO 26000 est la demande faite aux organisations de démontrer un comportement citoyen responsable. Le modèle développé dans cet essai constitue un bon point de départ pour l'aspect plus technique de l'intégration de la RSO aux activités de l'organisation, mais cette intégration comporte aussi un caractère intrinsèquement lié aux valeurs et à l'éthique des dirigeants et des employés qui travaillent à sa mise en œuvre. Comment une organisation peut-elle s'assurer de développer une culture organisationnelle basée sur la prise en compte honnête et réelle de sa responsabilité sociétale?

## RÉFÉRENCES

- Beauchamp, M. (2011). *ENV - 712 Système de gestion environnementale. Notes de cours – Tome I*. Longueuil, Centre universitaire de formation en environnement (CUFE). 348 pages.
- Bio Spectra (2013). Démarche environnementale. *In* Compagnie. *Démarche environnementale*. [http://www.labonneattitude.com/fr/site/page/environmental\\_approach](http://www.labonneattitude.com/fr/site/page/environmental_approach) (Page consultée le 10 mars 2013).
- Bombardier (2013). Responsabilité sociale d'entreprise. *In* Entreprise citoyenne. <http://csr.bombardier.com/fr/entreprise-citoyenne> (Page consultée le 10 janvier 2013).
- Brès, L. (2012). L'analyse institutionnelle d'une organisation pluraliste : trois essais sur la construction de la norme ISO26000 - Résumé. *In* HEC Montréal. *Programmes et formations. Ph.D. en administration. Propositions et soutenances de thèses*. [http://www.hec.ca/programmes\\_ formations/phd/theses/2013/these43066.html](http://www.hec.ca/programmes_ formations/phd/theses/2013/these43066.html) (Page consultée le 10 juin 2013).
- Bucur, M., Moica, S. et Farcas, R. (2011). The communications of corporate social responsibility – Study for ISO 26000. *Scientific Bulletin of the Petru Maior University of Targu Mures*, vol. 8, no.1, p. 56-59.
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011). *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 74 p. (Norme québécoise BNQ 21000).
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011a). 5 projets pilotes. *In* BNQ 21000. *5 projets pilotes*. <http://www.bnq21000.qc.ca/projets-pilotes/5-projets-pilotes/> (Page consultée le 14 janvier 2013).
- Bureau de normalisation du Québec (BNQ) (2011b). Approche BNQ 21000 – En bref. *In* Approche BNQ 21000. *En bref*. <http://www.bnq21000.qc.ca/projet-bnq-21000/le-projet-bnq-21000/objectifs-strategiques/> (Page consultée le 28 juin 2013).
- Canada. Industrie Canada (2012). Responsabilité sociale des entreprises – Analyse de rentabilisation de la RSE. *In* Industrie Canada. *Industries et entreprises. Responsabilité sociale des entreprises. Initiatives de l'industrie en la matière*. [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h\\_rs00100.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00100.html) (Page consultée le 10 mars 2013).
- Canada. Industrie Canada (2012a). Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juillet 2012. *In* Industrie Canada. *Industries et entreprises. Recherche et statistique de la PME. Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02722.html> (Page consultée le 10 mars 2013).
- Canada. Industrie Canada (2012b). Feuille de route pour la durabilité des PME. *In* Industrie Canada. *Industries et entreprises. Responsabilité sociale des entreprises*. [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h\\_rs00174.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00174.html) (Page consultée le 10 janvier 2013).

- Canada. Industrie Canada (2012c). Trousse d'outils à RSE. In Industrie Canada. *Industries et entreprises. Responsabilité sociale des entreprises*. [http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h\\_rs00597.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00597.html) (Page consultée le 10 janvier 2013).
- Canada. Industrie Canada (2006). Responsabilité sociale des entreprises – Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes. In Industrie Canada. *Industries et entreprises. Responsabilité sociale des entreprises*. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/rs00126.html> (Page consultée le 10 janvier 2013).
- Canadian Business Ethics Research Network (CBERN) (2010). Tools & Resources. In Canadian Business Ethics Research Network. *Capacity Building. Tools*. <http://www.cbern.ca/cms/One.aspx?objectId=12685815&KEYWORDFIELDS=46601&CRMSearch> (Page consultée le 15 avril 2013).
- Capron, M. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. In L'Encyclopédie du Développement Durable. *Auteurs. Capron*. [http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf\\_N\\_99\\_Capron.pdf](http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf) (Page consultée le 7 janvier 2013).
- Capron, M. et Quairel, F. (2009). Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'organisation responsable*, no.2, novembre 2009, p. 19-29.
- Cascades (2007). Plan de développement durable 2010-2012. In Développement durable. <http://www.cascades.com/developpement-durable/plan-dd> (Page consultée le 10 janvier 2013).
- Centre for excellence in CSR (2010). Tools & Resources – CSR Guidelines. In Centre for excellence in CSR. *Tools & Resources*. <http://www.cim.org/csr/> (Page consultée le 13 avril 2013).
- Cochran, P.L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, vol. 50, p. 449-454.
- CommDev (2012). Tools. In All Sectors. <http://www.commddev.org/tools> (Page consultée le 13 mars 2013).
- Coopérative La Siembra (2013). Engagement envers l'environnement. In À propos. <http://www.lasiembra.com/camino/fr/engagement-envers-environnement> (Page consultée le 10 mars 2013).
- Cragg, W. and McKague, K. (2007). Compendium of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility. In York University, York CSR – Home. <http://www.yorku.ca/csr/Home/> (Page consultée le 15 avril 2013).
- Crainer, S. (2013). Boucler la boucle. *Premium*, no.19, mars 2013, p. 55-59.
- Créateurs de valeurs (2013). Créateurs de valeurs - Regards de leaders du développement durable au Québec. <http://createursdevaleurs.com/wp/> (Page consultée le 10 mars 2013).

- Desjardins (2013). Responsabilité sociale. In Desjardins. *À propos de Desjardins. Responsabilité sociale et développement durable*.  
[http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/profil/engagement/responsabilite-sociale.jsp](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/profil/engagement/responsabilite-sociale.jsp) (Page consultée le 10 janvier 2013).
- D'Huart, M., De Backer, S., Benabdallah, B., et Blaes, I. (2007). *Responsabilité sociétale : Inventaire d'outils – Législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers*. Paris, Les publications de l'IEPF, 96 p.
- Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management review*, vol. 70, no. 11 p. 35-36.
- Drolet, Y. (2011). Buts et objectifs. Communication orale. Dans le cadre du cours ENV - 801 Management en environnement, septembre 2011, Université de Sherbrooke, campus de Longueuil.
- Drouin, G. (2009). Une génération d'entrepreneurs à la retraite – L'ossature économique du Québec en péril? *Desjardins Entreprises*, vol. 11, no.2, hiver 2009, p. 6-8.
- Global Business Initiative on Human Rights (GBIHR) (2010). The human rights matrix beta 1.0. In Global Business Initiative on Human Rights. <http://www.humanrights-matrix.net> (Page consultée le 5 janvier 2013).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2013). What is GRI?. In Information. *About GRI. What is GRI?*. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx> (Page consultée le 3 mars 2013).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2013a). G3.1 Guidelines. In Reporting. *Latest Guidelines*. <https://www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-1-guidelines/Pages/default.aspx> (Page consultée le 3 mars 2013).
- Global Reporting Initiative (GRI) (2010). GRI and ISO 26000: How to use the GRI Guidelines in conjunction with ISO 26000. In Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf> (Page consultée le 13 mars 2013).
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement : beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, n° 74, p. 315-327.
- Gürtler, G. (2012). Temptations of ISO 26000. Guidance on Social Responsibility. Temptations, and why certification seems counter-productive to substantive social responsibility. In European Committee for Electrotechnical Standardization. *SME. SME Standardization Toolkit (SMEST). Examples to use*. [http://www.cencenelec.eu/sme/SMEST/Models/Pages/RA\\_2012\\_053.aspx](http://www.cencenelec.eu/sme/SMEST/Models/Pages/RA_2012_053.aspx) (Page consultée le 10 juin 2013).
- Gürtler, G. (2010). ISO 26000 Guidance on social responsibility – User Guide. In User Guide ISO 26000. [http://www.26k-estimation.com/html/user\\_guide\\_iso\\_26000.html](http://www.26k-estimation.com/html/user_guide_iso_26000.html) (Page consultée le 2 décembre 2012).

- Hahn, R. (2012). Standardizing Social Responsibility? New perspectives on guidance documents and management system standards for sustainable development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 59, no. 4, p. 717-727.
- Hopkins, M. S. (2011). Boudier le virage vert. *Premium*, no.11, novembre 2011, p. 46-49.
- Houle, M. (2011). *Adaptation d'outils de responsabilité sociale des entreprises face à la norme ISO 26000*. Mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 110 p.
- Hydro-Québec (2012). Développement durable. In Hydro-Québec. *À propos d'Hydro-Québec. Développement durable*. <http://www.hydroquebec.com/a-propos-hydro-quebec/developpement-durable/index.html> (Page consultée le 10 janvier 2013).
- Idowu, S.O. and Leal Filho, W. (2009). Global Practices of CSR in Context. In Idowu, S.O. and Leal Filho, W. (réd.), *Global Practices of Corporate Social Responsibility* (p.1-7). Berlin Heidelberg, Springer-Verlag.
- International Finance Corporation (IFC) (2012). Sustainability framework. In IFC Sustainability. *IFC's Sustainability Framework. 2012 Edition*. [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework/Sustainability+Framework++2012/](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainability+Framework/Sustainability+Framework++2012/) (Page consultée le 2 avril 2013).
- Katsoulakos, P., Koutsodimou, M., Matraga, A., and Williams, L. (2004). A CSR oriented Business Management Framework. Part A – CSR Foundations: A Historic perspective of the CSR movement. In *CSRQuest*. <http://www.csrquest.net/uploadfiles/1D.pdf> (Page consultée le 28 juin 2013).
- Laperrière, J. (2012). Cas succès de technologies propres. Communication orale. Dans le cadre du cours ENV - 788 Prévention et traitement de la pollution, septembre 2012, Université de Sherbrooke, campus de Longueuil.
- Levis, J. (2006). Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics*, vol. 17, p. 50-55.
- Macmillan, K. (2008). PME canadiennes et mondialisation : facteurs de succès et défis. In The Conference Board of Canada. *E-Library. Abstract*. <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=2576> (Page consultée le 11 mars 2013).
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.T. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, vol.22, n° 4, october 1997, p. 853-886.
- Myc Anna (2013). Processus de création. In À propos. <http://www.mycanna.com/entreprise/processus-de-creation/#.UT4vktF2QgU> (Page consultée le 10 mars 2013).

- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) (2013). Référentiels RSE au niveau international. *In Initiatives RSE. Référentiels RSE.*  
[http://www.reportingrse.org/\\_international-p-80.html](http://www.reportingrse.org/_international-p-80.html) (Page consultée le 10 mars 2013).
- Organisation des Nations Unies (ONU) (2013). Pacte Mondial. *In Français. Le Pacte Mondial.*  
<http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/index.html> (Page consultée le 3 mars 2013).
- Organisation des Nations Unies (ONU) (2013a). Outil d'auto-évaluation du Pacte Mondial.  
<http://www.globalcompactselfassessment.org/aboutthistool/accessthetool> (Page consultée le 3 mars 2013).
- Organisation des Nations Unies (ONU) (2011). An introduction to linkages between UN Global Compact principles and ISO 26000 core subjects.  
[http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_ISO\\_Final.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_ISO_Final.pdf) (Page consultée le 3 mars 2013).
- Organisation des Nations Unies (ONU) (2003). Principes directeurs des Nations Unies pour la protection du consommateur. *In Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. Publications Library.* [http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/UN-DESA\\_GCP1999\\_fr.pdf](http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/UN-DESA_GCP1999_fr.pdf) (Page consultée le 22 mars 2013).
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2013). ISO 14000 – Management environnemental. *In Normes. Normes de systèmes de management. ISO 14000.*  
<http://www.iso.org/iso/fr/iso14000> (Page consultée le 18 mars 2013).
- Organisation internationale de normalisation (ISO) (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.* Genève, ISO, 127 p. (Norme internationale ISO 26000).
- Québec. Ministère des finances et de l'économie (2012). Portrait socioéconomique des régions des du Québec. Édition 2012. *In Ministère des finances et de l'économie. Bibliothèque. Publications. Études et analyses. Analyse socioéconomique des régions.*  
[http://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheque/publications/page/etudes-et-analyses-11106/?no\\_cache=1&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5Bmode%5D=single&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BbackPid%5D=88&tx\\_igaffichagepages\\_pi1%5BcurrentCat%5D=95&cHash=a593c3c3e5ece40ffb0d1a1c5786ad23](http://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheque/publications/page/etudes-et-analyses-11106/?no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=88&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=95&cHash=a593c3c3e5ece40ffb0d1a1c5786ad23) (Page consultée le 14 janvier 2013).
- Raufflet, E. (2012). Informations sur la responsabilité sociale. Communication orale. *Conversation téléphonique menée par Amélie Boisjoly-Lavoie avec M. Emmanuel Raufflet, Professeur et chercheur, Hautes études commerciales,* 2 décembre 2012, Montréal.
- Réseau entreprise et développement durable (REDD) (2012). Le développement durable dans les PME. *In Réseau entreprise et développement durable. Connaissances. Sujets. PME.*  
<http://nbs.net/fr/connaissances/introduction-le-developpement-durable-dans-les-pme/> (Page consultée le 2 décembre 2012).

- Réseau entreprise et développement durable (REDD) (2012a). Les défis du développement durable des PME pour 2012. *In* Réseau entreprise et développement durable. *Connaissances. Sujets. PME*. [http://nbs.net/fr/files/2012/10/D%C3%A9fis\\_PME\\_2012.pdf](http://nbs.net/fr/files/2012/10/D%C3%A9fis_PME_2012.pdf) (Page consultée le 2 décembre 2012).
- Réseau entreprise et développement durable (REDD) (2012b). Guide – Engager les parties prenantes communautaires. *In* Réseau entreprise et développement durable. *Connaissances. Engagement*. <http://nbs.net/fr/connaissances/parties-prenantes/engagement/engager-les-parties-prenantes-communautaires> (Page consultée le 2 décembre 2012).
- Savons Prolav inc. (2013). La R&D et le département Environnement. *In* Ce qui nous distingue. <http://www.bio-vert.com/recherche-developpement.php> (Page consultée le 10 mars 2013).
- Synergiz (2012). L’outil Diag 26000 – Outil de diagnostic interactif. *In* Synergiz. Actions. *Site de Synergiz*. <http://www.synergiz.fr/actions/entreprise-et-biodiversite/diag-26000-outil-interactif-de-diagnostic-iso-26000/> (Page consultée le 2 décembre 2012).
- The CSR Company (2010). The Complete CSR Toolkit. *In* Our CSR Tools. *CSR Toolkit*. <http://www.csr-toolkit.com/> (Page consultée le 12 février 2013).
- The CSR Company (2010a). The CSR Company. *In* Company, People & Places. <http://www.csr-company.com/the-csr-company-welcome.php> (Page consultée le 12 février 2013).
- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l’entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Québec, Les publications de l’IEPF, 184 p.
- Wong, Q. (2009). Profil des PME – Un aperçu du secteur des petites et moyennes entreprises (PME) au Canada. *In* Fédération canadienne de l’entreprise indépendante. *Rapports et résultats. Le point sur les PME*. <http://www.cfib-fcei.ca/francais/recherche/canada/33-le-point-sur-les-pme.html> (Page consultée le 10 mars 2013).

**ANNEXE 1 – TABLEAU COMPARATIF ENTRE LA NORME ISO 26000, LE PACTE MONDIAL, LA GRI ET L’APPROCHE BNQ 21000** (inspiré de ISO (2010), ONU (2013), GRI (2013) et BNQ (2011))

|                   | <b>ISO 26000</b>   | <b>Pacte Mondial</b>  | <b>GRI</b>  | <b>BNQ 21000</b>   |
|-------------------|--|---|---|--|
| <b>Origine</b>    | Élaborée par ISO et son Groupe de travail sur la responsabilité sociétale.   | Le Secrétaire général de l’ONU a invité les dirigeants d’entreprise à se joindre à une initiative internationale qui rassemblerait les entreprises et les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de principes universels relatifs aux droits de l’Homme, aux normes du travail et à l’environnement. | Cadre initial de reddition de compte environnementale par la <i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i> (CERES) et le Tellus Institute, aux États-Unis. Est par la suite devenue un organisme indépendant à but non lucratif. | Adaptation du référentiel français SD 21000, publié par l’Association française de normalisation (AFNOR) en 2003. Inspirée aussi de la norme ISO 26000.  |
| <b>Objectif</b>   | Fournir des lignes directrices sur les principes de la responsabilité sociétale afin d’intégrer un comportement responsable dans l’organisation pour maximiser la contribution au développement durable. | Promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation, et atteindre l’objectif ultime d’une économie mondiale plus viable et plus ouverte.  | Développer des directives applicables mondialement en matière de développement durable, et rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des organisations.   | Outiller les organisations qui souhaitent redéfinir leur stratégie d’affaire de manière à se positionner comme organisations citoyennes en prenant en compte les principes de la LDD québécoise. |
| <b>Fondements</b> | 7 questions centrales :<br>a) gouvernance de   | 10 principes, répartis selon 4 thématiques :  | 6 domaines d’indicateurs et protocoles :  | 16 principes de la LDD :<br>a) santé et qualité de   |

|  | <b>ISO 26000</b>   | <b>Pacte Mondial</b>  | <b>GRI</b>  | <b>BNQ 21000</b>   |
|--|--|---|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>l'organisation;</li> <li>b) droit de l'Homme;</li> <li>c) relations et conditions de travail;</li> <li>d) l'environnement;</li> <li>e) loyauté des pratiques;</li> <li>f) questions relatives aux consommateurs;</li> <li>g) communautés et développement local.</li> </ul> | <p>Droits de l'Homme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence;</li> <li>b) veiller à ce que les compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme;</li> </ul> <p>Droits du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>c) respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective;</li> <li>d) éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;</li> <li>e) abolition effective du travail des enfants;</li> <li>f) élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.</li> </ul> <p>Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>g) appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;</li> <li>h) entreprendre des initiatives tendant à</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) économie;</li> <li>b) environnement;</li> <li>c) droits de l'Homme;</li> <li>d) emploi, relations sociales et travail;</li> <li>e) responsabilité du fait des produits;</li> <li>f) société.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>vie;</li> <li>b) équité et solidarité sociales;</li> <li>c) protection de l'environnement;</li> <li>d) efficacité économique;</li> <li>e) participation et engagement;</li> <li>f) accès au savoir;</li> <li>g) subsidiarité;</li> <li>h) partenariat et coopération intergouvernementale;</li> <li>i) prévention;</li> <li>j) précaution;</li> <li>k) protection du patrimoine culturel;</li> <li>l) préservation de la biodiversité;</li> <li>m) respect de la capacité de support des écosystèmes;</li> <li>n) production et consommation responsables;</li> <li>o) pollueur-payeur;</li> <li>p) internalisation des coûts.</li> </ul> |

|                            | <b>ISO 26000</b>  | <b>Pacte Mondial</b>   | <b>GRI</b>  | <b>BNQ 21000</b>  |
|----------------------------|---|--|---|---|
|                            |   | <p>promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement;</p> <p>i) favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.</p> <p>Lutte contre la corruption</p> <p>j) agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.</p> |   |   |
| <b>Champ d'application</b> | Tous les types d'organisation des secteurs privé, public et à but non lucratif, de grande ou de petite taille, et opérant dans des pays développés ou en développement.         | Toutes les organisations dans le monde, petites ou grandes.  | Tous les types d'organisations privées, gouvernementales ou non gouvernementales.   | Tous les types d'organisations.   |
| <b>Approche</b>            | Approche volontaire : lignes directrices délimitant un cadre dont une organisation doit prendre en compte dans toutes ses activités. Souligne l'importance des résultats et des | Approche volontaire : démarche appuyée d'outils et de ressources, accompagnée d'autres possibilités plus concrètes que sont les partenariats pour le Développement, les réseaux locaux, la concertation,   | Approche volontaire : démarche basée sur l'utilisation de lignes directrices, d'indicateurs et de protocoles associés, dans le but de rapporter ses actions en développement durable de | Approche volontaire : démarche générique proposant un cadre de gestion et des outils concrets que sont les grilles d'autoévaluation et stratégique. Elle consiste |

|                                | <b>ISO 26000</b>   | <b>Pacte Mondial</b>   | <b>GRI</b>   | <b>BNQ 21000</b>  |
|--------------------------------|--|--|--|---|
|                                | améliorations de performance réalisées en matière de responsabilité sociétale.   | l'apprentissage et agir ensemble.  | manière uniforme mondialement. Selon le nombre d'indicateurs utilisés et le degré d'application, 3 niveaux peuvent être atteints (A, B, C).            | en une déclinaison opérationnelle de la norme internationale ISO 26000, en plus de faciliter le processus de reddition de compte selon les lignes directrices du <i>Global reporting initiative</i> (GRI).  |
| <b>Portée pour les PMO</b>     | ISO 26000 admet que les PMO, grâce à leur petite taille, représentent des opportunités intéressantes en matière de responsabilité sociétale en raison de leur flexibilité et de leur capacité d'innovation accrues comparativement aux plus grandes organisations. Malgré leur petite taille, les PMO peuvent utiliser les lignes directrices pour élaborer leur stratégie selon les moyens disponibles. | Portée limitée car pour des raisons d'ordre administratif, les entreprises de moins de 10 employés ne seront pas inscrites sur la base de données des entreprises participantes. | Niveau C facilement atteignable. Les niveaux supérieurs demandent plus d'implication, mais autant une PMO qu'une grande entreprise peut les atteindre. | BNQ 21000 admet que les PMO ont une faculté de réaction et d'adaptation plus importante que les grandes organisations. Malgré leur petite taille, les PMO peuvent utiliser la norme et la démarche proposée afin de développer leur stratégie selon leurs moyens. |
| <b>Initiative certifiable?</b> | Non.   | Non.   | Non.   | Non.  |

**ANNEXE 2 – LES HUIT DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES DROITS DE L’HOMME** (inspiré de : ISO, 2010, p.30-39)

| <b>Question centrale 2 : les droits de l’Homme</b>            |   |  |
|---|---|--|
| <b>Domaine d’action</b>                                       | <b>Description</b>  | <b>Exemples d’implication pour les PMO</b>   |
| 1. Devoir de vigilance  | <p>Visé à identifier, prévenir et traiter les impacts réels ou potentiels sur les droits de l’Homme, résultant des activités d’une organisation ou de celles découlant de ses relations.</p> <p>Permet également d’alerter une organisation sur l’obligation qu’elle a d’influencer le comportement des autres avec qui elle est en relation et qui pourraient l’entraîner dans une situation où les droits de l’Homme ne sont plus respectés.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir une politique des droits de l’Homme et l’intégrer réellement dans les activités de l’organisation</li> <li>• Développer un moyen d’évaluer l’incidence actuelle sur les droits de l’Homme</li> <li>• Déployer des moyens pour effectuer un suivi de la performance dans le temps, tout en faisant les ajustements nécessaires en cours de route</li> <li>• Traiter rapidement les impacts négatifs découlant des décisions et activités</li> </ul>              |
| 2. Situations présentant un risque pour les droits de l’Homme | <p>Certaines circonstances ou certains environnements présentent des risques plus élevés d’atteindre aux droits de l’Homme : conflit ou instabilité politique, corruption structurelle, absence ou non respect des lois et règlements, faiblesse ou absence de système démocratique, grande pauvreté, conditions climatiques difficiles ou catastrophes naturelles récurrentes, activités extractives, présence de peuples autochtones et/ou d’enfants à proximité des activités, chaînes de valeur complexes, nécessité de mesures de grande envergure pour assurer la sécurité des infrastructures.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le devoir de vigilance pour garantir le respect des droits de l’Homme</li> <li>• Faire reposer les décisions sur la responsabilité fondamentale du respect des droits de l’Homme</li> <li>• Lors d’une réponse, examiner attentivement les conséquences potentielles de celle-ci en évitant les réponses potentiellement aggravantes ou entraînant d’autres violations</li> <li>• Ne jamais justifier l’inaction par la complexité de la situation</li> </ul> |
| 3. Prévention de la complicité                                | <p>La complicité est associée à la notion d’aide à la réalisation d’un acte illégal, répréhensible. Trois types de complicité peuvent être répertoriés :</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas fournir de produits/services à une organisation qui les utilisent pour violer des</li> </ul>   |

| <b>Question centrale 2 : les droits de l'Homme</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Domaine d'action</b>                            | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Active : lorsqu'une organisation aide intentionnellement autrui à violer un droit,</li> <li>• Passive : lorsqu'une organisation tire directement profit d'une violation de droit,</li> <li>• Silencieuse : lorsqu'un organisation ne dénonce pas une violation des droits qu'elle connaît.</li> </ul>   | <p>droits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas développer de partenariats ou de relations contractuelles avec une organisation qui porte atteinte aux droits de l'Homme, ou encore avec une organisation qui est engagée dans des activités antisociales</li> <li>• Envisager de faire des déclarations publiques ou toute autre action démontrant qu'elle n'est aucunement impliquée dans des situations de violation des droits de l'Homme</li> <li>• Se renseigner sur les conditions sociales et environnementales de fourniture des biens et services</li> </ul> |
| 4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme    | <p>Malgré un fonctionnement optimal des institutions, des litiges peuvent apparaître, souvent à propos des impacts des décisions et activités d'une organisation sur les droits de l'Homme.</p> <p>Toute organisation doit donc développer un mécanisme permettant à ceux qui s'estiment lésés de demander réparation. Ce mécanisme doit être une opportunité supplémentaire et non pas un frein à l'utilisation des voies juridiques déjà existantes.</p> | <p>Pour que ces mécanismes soient efficaces, ils doivent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimes, clairs, transparents et indépendants</li> <li>• Accessibles et publiques</li> <li>• Prévisibles et structurés</li> <li>• Équitables</li> <li>• Compatibles avec les droits</li> <li>• Fondés sur le dialogue et la médiation</li> </ul>  |
| 5. Discrimination et groupes vulnérables           | <p>Une discrimination est définie ici comme une distinction, une exclusion ou une préférence qui a pour effet d'annuler toute égalité des chances ou de traitement et qui découle d'un raisonnement fondé sur le préjudice plutôt que sur la légitimité.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce qu'elle n'exerce aucune discrimination à l'encontre de chacune de ses parties prenantes</li> <li>• Examiner ses pratiques et activités ainsi que celles des autres organisations avec qui elle est en relation</li> </ul>  |

| <b>Question centrale 2 : les droits de l'Homme</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Domaine d'action</b>                            | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>   |
|  | <p>La discrimination peut aussi être indirecte, par exemple lorsqu'un critère ou une pratique supposément neutre désavantage certaines personnes par rapport à d'autres.</p> <p>Les groupes suivants constituent souvent des groupes vulnérables et nécessitent parfois des actions plus spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Femmes et jeunes filles</li> <li>• Personnes en situation de handicap</li> <li>• Enfants</li> <li>• Populations autochtones</li> <li>• Minorités culturelles ou religieuses</li> <li>• Migrants, travailleurs migrants et leurs familles</li> <li>• Personnes ayant fait l'objet d'une discrimination sur la base de leur origine</li> <li>• Personnes ayant fait l'objet d'une discrimination sur la base de leur race</li> <li>• Autres, par exemple les personnes âgées, déplacées, pauvres, illettrées, séropositives</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir de ne pas participer à des activités discriminatoires à travers ses relations commerciales et reconsidérer ces dernières si elles sont en violation avec les droits de l'Homme</li> <li>• Procéder à l'analyse de ses modes d'interaction avec différents groupes vulnérables en comparaison avec des groupes non vulnérables pour évaluer l'équité</li> <li>• Au besoin, consulter des organisations locales ou internationales ayant une expertise en matière de droits de l'Homme</li> <li>• Faciliter la sensibilisation des membres ou groupes vulnérables à leurs droits fondamentaux</li> <li>• Redresser les discriminations actuelles ou l'héritage d'une discrimination passée, lorsque possible</li> <li>• Soutenir les démarches visant à faciliter l'accès à l'éducation, aux infrastructures ou aux services sociaux pour les groupes vulnérables, lorsque possible</li> </ul> |
| 6. Droits civils et politiques                     | <p>Ces droits comprennent, entre autres, les droits absolus tels que le droit à la vie, de vivre dans la dignité, à la sécurité de sa personne, à la propriété individuelle, à la liberté et à l'intégrité de sa personne, à la liberté d'expression et d'opinion, à la réunion pacifique et d'association, à la liberté de croyance.</p>  | <p>Toute organisation doit respecter tous les droits civils et politiques, en tout temps et en toutes circonstances.</p>   |

| <b>Question centrale 2 : les droits de l'Homme</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>                            | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
| 7. Droits économiques, sociaux et culturels        | <p>Ces droits comprennent, entre autres, le droit à l'éducation, au travail dans des conditions justes et favorables, à un niveau adéquat de santé, à une nourriture suffisante, à l'habillement, au logement, à une protection sociale, à la pratique religieuse et culturelle, à de véritables opportunités de prendre part sans discrimination aux prises de décisions qui soutiennent les pratiques positives et découragent les pratiques négatives, à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé physique et morale et son bien-être ainsi que celui de sa famille.</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter l'accès à l'éducation et à la formation permanente des membres d'une communauté et fournir une assistance et des locaux, lorsque possible</li> <li>• Unir ses efforts à ceux d'autres organisations et institutions qui favorisent le respect et la réalisation des droits économiques, sociaux et culturels</li> <li>• Explorer des moyens en rapport avec ses activités principales pour contribuer au respect de ces droits</li> <li>• Adapter les biens et services au pouvoir d'achat des plus pauvres</li> <li>• Considérer cette catégorie de droits comme tout autre droit dans le contexte local</li> </ul> |
| 8. Principes fondamentaux et droits du travail     | <p>L'Organisation internationale du travail (OIT) s'est chargée d'identifier les droits fondamentaux au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation collective</li> <li>• Élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire</li> <li>• Abolition effective du travail des enfants</li> <li>• Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession</li> </ul> <p>Ils ont été adoptés par la communauté internationale comme étant des droits fondamentaux de l'Homme.</p> | <p>Toute organisation doit respecter tous les principes fondamentaux du droit au travail, en tout temps et en toutes circonstances.</p>   |

**ANNEXE 3 – LES CINQ DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL** (inspiré de : ISO, 2010, p.42-49)

| <b>Question centrale 3 : les relations et conditions de travail</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>Domaine d’action</b>   | <b>Description</b>   | <b>Exemples d’implication pour les PMO</b>  |
| 1. Emploi et relations employeur et employé                         | <p>Une organisation contribue à l’atteinte d’un des objectifs les plus importants de la société, à savoir l’amélioration du niveau de vie en assurant le plein emploi et la stabilité de l’emploi, ainsi qu’un travail décent. Le travail étant ici défini comme étant le travail effectué pour obtenir une compensation, il n’inclut donc pas le bénévolat, ce qui n’exclut pas ce dernier de procurer les mêmes droits lorsque sollicité.</p> <p>Le fait que les parties contractantes n’aient pas le même pouvoir fait en sorte que les employés ont besoin d’une protection supplémentaire, ce qui est universellement accepté et qui constitue la base de la législation du travail. Les relations employeur/employé confèrent des droits et imposent des obligations tant aux employeurs qu’aux employés, dans l’intérêt de l’organisation et de la société.</p> <p>Que le contrat soit effectué sous un contrat de travail (employé) ou sous contrat commercial (sous-traitant, travailleur autonome), toutes les parties au contrat doivent pouvoir connaître leurs droits et leurs responsabilités, en plus de pouvoir avoir un recours approprié si les termes du contrat ne sont pas respectés.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir la certitude que le travail effectué l’est par des personnes juridiquement reconnues comme employé ou travailleur autonome</li> <li>• Reconnaître l’importance de la stabilité d’emploi, tant pour l’employé que pour la société</li> <li>• Ne pas chercher à se soustraire aux obligations de la législation</li> <li>• Donner un préavis raisonnable et toute l’information nécessaire à la bonne compréhension pour toute modification envisagée dans les activités d’un employé</li> <li>• Garantir l’égalité des chances et de traitement à tous les employés</li> <li>• Éliminer les pratiques de licenciement arbitraire ou discriminatoire</li> <li>• Protéger les données personnelles des employés</li> <li>• Prendre des mesures pour assurer que les contrats de travail ou de sous-traitance ne sont passés qu’avec des organisations juridiquement reconnues</li> <li>• Ne jamais profiter de relations et de conditions de travail non équitables, abusives ou visant l’exploitation</li> </ul> |

**Question centrale 3 : les relations et conditions de travail**

| <b>Domaine d'action</b>                        | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|--|--|---|
| 2. Conditions de travail et protection sociale | <p>Les conditions de travail englobent les salaires et les autres formes de compensation, le temps de travail, les périodes de repos, les congés, les pratiques disciplinaires et de licenciement, la protection de la maternité et du bien-être (installations sanitaires, accès aux services médicaux, accès à l'eau potable). Elles ont de très grandes répercussions sur la qualité de vie des travailleurs, de leurs familles ainsi que sur leur développement socio-économique. Bien qu'une grande part des normes quant aux conditions de travail soit habituellement déterminées par les juridictions, l'employeur détermine tout de même un grand nombre de ces conditions de travail, en mettant en place le strict minimum ou au contraire en dépassant grandement le strict minimum.</p> <p>La protection sociale englobe toutes les garanties juridiques ainsi que la politique et les pratiques de l'organisation visant à atténuer les effets de la réduction ou de la perte de revenus en cas d'accident du travail, de maladie, de maternité et paternité, de vieillissement, de chômage, d'incapacité ou de problèmes financiers, et à assurer des soins médicaux et une prestation familiale. Elle relève grandement de l'État, mais une organisation a tout de même un rôle à jouer.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que les conditions de travail sont conformes à la législation en vigueur et sont compatibles avec les normes internationales du travail</li> <li>• Observer au moins les dispositions minimales définies dans les normes internationales</li> <li>• Dans la mesure du possible, respecter les traditions et coutumes nationales ou religieuses</li> <li>• Permettre, dans la mesure du possible, un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle de l'employé</li> <li>• Assurer des conditions de travail décentes, des salaires et d'autres formes de rémunération qui soient conformes à la législation, mais qui soient aussi adaptés aux besoins et au contexte des travailleurs en prenant en compte le coût de la vie et en comparant ces conditions à celles d'autres groupes sociaux</li> <li>• Assurer l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale</li> <li>• Verser directement aux travailleurs le salaire gagné, sans restriction</li> <li>• Se conformer à toute obligation concernant la protection sociale dans le pays où elle opère</li> </ul> |
| 3. Dialogue social                             | Le dialogue social englobe toutes les formes de négociation, consultation ou échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun. Il repose sur la reconnaissance du fait que les employeurs et   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecter en tout temps le droit des travailleurs à mettre sur pied leurs propres associations ou à y adhérer, sans jamais ne les empêcher ou tenter de les dissuader</li> <li>• Informer dans des délais raisonnables les</li> </ul>  |

| <b>Question centrale 3 : les relations et conditions de travail</b> |  |  |
|---|--|--|
| <b>Domaine d'action</b>   | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>   |
|   | <p>employés ont à la fois des intérêts communs et concurrents. Il implique des parties indépendantes, librement élues. Les représentants élus des parties respectives ont un rôle particulièrement important à jouer dans ce dialogue social.</p> <p>Dans les organisations, il peut prendre plusieurs formes, par exemple des comités, des mécanismes d'information et de consultation. Un dialogue social effectif fournit un mécanisme qui permet d'élaborer une politique ou de trouver des solutions aux problèmes en prenant en compte les préoccupations autant des employeurs que des employés, ce qui entraîne des solutions durables tant pour l'organisation que pour la société. Il consiste aussi en un puissant outil de changement de management.</p>   | <p>pouvoirs publics et les représentants des travailleurs en cas de changement d'activités pouvant avoir un impact important sur l'emploi, afin qu'une étude de la situation soit effectuée par toutes les parties</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer aux représentants des travailleurs un accès aux décideurs de l'organisation ainsi qu'à des locaux et des postes de travail afin qu'ils puissent effectuer leur travail convenablement</li> <li>• S'abstenir d'encourager les gouvernements à limiter l'exercice des droits de libre association et de négociation collective</li> </ul>  |
| 4. Santé et sécurité au travail                                     | <p>La santé et la sécurité au travail consistent en la promotion et le maintien du degré le plus élevé possible de bien-être physique, mental et social des travailleurs, ainsi que la prévention d'effets négatifs sur la santé liés aux conditions de travail. Il englobe également la protection des travailleurs contre les risques pour la santé et l'adaptation de l'environnement de travail aux besoins physiologiques et psychologiques des travailleurs. Il existe du fait des dangers potentiels reliés aux équipements, processus, pratiques et substances auxquels les travailleurs sont exposés.</p> <p>L'impact financier et social des maladies, blessures et décès d'origine professionnelle est très élevé pour la société et les organisations.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer, mettre en œuvre et conserver une politique de santé et de sécurité au travail reposant sur une application rigoureuse de normes strictes en matière de santé et sécurité, ainsi que sur le suivi des performances de l'organisation à ce sujet</li> <li>• Analyser et maîtriser les risques engendrés par les activités pour la santé et la sécurité des travailleurs</li> <li>• Fournir tous les équipements de sécurité nécessaire à la bonne protection des travailleurs</li> <li>• Enregistrer et étudier tous les incidents ou problèmes de santé et de sécurité afin d'en réduire l'incidence</li> <li>• Traiter la spécificité des risques pour la santé et</li> </ul> |

| <b>Question centrale 3 : les relations et conditions de travail</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>Domaine d'action</b>   | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|   |  | <p>la sécurité de groupes plus vulnérables (ex. femmes enceintes, personnes handicapées, travailleur inexpérimenté)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer aux travailleurs les formations nécessaires</li> <li>• Ne pas faire encourir les dépenses liées à la santé et à la sécurité aux travailleurs</li> <li>• Assurer la participation des travailleurs aux programmes ou systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail (ex. formation de comités mixtes salariés/direction)</li> </ul>   |
| 5. Développement du capital humain                                  | <p>Le développement du capital humain englobe le processus qui consiste à élargir les choix des personnes en développant leurs capacités, leur permettant ainsi de maximiser leur employabilité et, ultimement, leur niveau de vie. L'employabilité fait ici référence à l'expérience, aux compétences et aux qualifications qui augmentent les capacités d'une personne à obtenir et conserver un travail décent.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre une politique et des initiatives dans le milieu de travail qui traitent de questions sociales importantes telles que la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, la promotion de la santé et du bien-être, etc.</li> <li>• Donner accès, à tous les travailleurs de tous les stades d'expérience professionnelle, au développement de compétences, à la formation, à l'apprentissage, et à la possibilité d'avancement, de manière égalitaire et non discriminatoire</li> <li>• Assurer aux travailleurs exposés à un licenciement une assistance adéquate (ex. soutien psychologique, reconversion de carrière, prestation de conseils)</li> </ul> |

**ANNEXE 4 – LES QUATRE DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DE L’ENVIRONNEMENT** (inspiré de : ISO, 2010, p.49-57)

| <b>Question centrale 4 : l’environnement</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>Domaine d’action</b>                      | <b>Description</b>   | <b>Exemples d’implication pour les PMO</b>  |
| 1. Prévention de la pollution                | <p>La norme propose d’améliorer les performances environnementales d’une organisation par l’entremise de cinq moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de la quantité et de la toxicité des émissions dans l’air</li> <li>• Diminution de la toxicité et du nombre de rejets directs, délibérés ou accidentels dans l’eau de surface ou souterraine</li> <li>• Diminuer la production des déchets en respectant d’abord la hiérarchie de réduction des déchets (réduction, réutilisation, recyclage, retraitement, traitement, mise au rebut), puis en améliorant la gestion et l’entreposage des déchets</li> <li>• Diminution de l’utilisation et de la mise au rebut de produits chimiques, toxiques et dangereux</li> <li>• Diminuer le plus possible les autres formes de pollution, par exemple le bruit, la poussière, les odeurs, les vibrations, les émissions électromagnétiques, les radiations, les agents infectieux, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les sources et les impacts de ses décisions et activités sur l’environnement</li> <li>• Identifier les sources de pollution et de déchets liées à ses activités</li> <li>• Mesurer, enregistrer et consigner dans un rapport les sources significatives de pollution et les actions de réduction de la pollution</li> <li>• Prendre des mesures régulières visant à prévenir la pollution en effectuant un suivi</li> <li>• Dialoguer avec les communautés locales concernant les impacts négatifs, les risques potentiels et les mesures d’atténuation possibles</li> <li>• Mettre en œuvre des mesures de réduction progressive de la pollution dans sa zone d’influence, notamment en misant sur la promotion et le développement de produits et services plus écologiques</li> <li>• Dévoiler publiquement les quantités et les types de matières utilisées et libérées, en incluant les risques connus pour la santé humaine et l’environnement liés à ces substances</li> </ul> |
| 2. Utilisation durable des ressources        | <p>Pour assurer la disponibilité des ressources dans l’avenir, il est nécessaire de modifier les volumes actuels de consommation et de production afin de diminuer ces derniers au niveau de la capacité réelle d’accueil de la</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les sources d’eau, d’énergie et des autres ressources utilisées</li> <li>• Mesurer, enregistrer et consigner dans un rapport les utilisations importantes d’eau,</li> </ul>   |

| <b>Question centrale 4 : l'environnement</b>             |   |   |
|--|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>                                  | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|  | <p>Terre ainsi qu'au respect du taux de remplacement des ressources. Pour ce faire, la norme propose quatre grandes voies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'efficacité énergétique</li> <li>• Augmenter la conservation de la qualité de l'eau, optimiser l'utilisation de l'eau et améliorer l'accès à l'eau</li> <li>• Améliorer l'efficacité dans l'utilisation des matières premières</li> <li>• Réduire les besoins en ressources pour un produit donné</li> </ul>  | <p>d'énergie et des autres ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre des mesures d'économie des ressources</li> <li>• Compléter ou remplacer, si possible, l'utilisation de ressources non renouvelables par d'autres sources renouvelables ou à faible impact environnemental</li> <li>• Utiliser au maximum des matières recyclées et réutiliser le plus possible les ressources</li> <li>• Promouvoir une politique d'achat durable</li> <li>• Promouvoir une consommation durable</li> <li>• Envisager un élargissement de la responsabilité du fabricant</li> </ul>  |
| 3. Atténuation des changements climatiques et adaptation | <p>Il est reconnu que les émissions de gaz à effet de serre (GES) dues aux activités humaines sont fort probablement une des causes des changements climatiques mondiaux, ces derniers ayant des conséquences non négligeables sur l'environnement naturel et humain. Chaque organisation est directement ou indirectement responsable d'une certaine quantité d'émissions de GES, ce qui fait qu'elle contribue mais aussi qu'elle subira les changements climatiques.</p> <p>L'adaptation a des implications sociales, notamment sous forme d'impacts sur la santé, la prospérité et les droits de l'Homme.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les sources d'émissions directes et indirectes de GES et définir les limites de sa responsabilité</li> <li>• Mesurer, enregistrer et consigner dans un rapport ses émissions importantes de GES en appliquant des outils reconnus internationalement</li> <li>• Mettre en œuvre des mesures de réduction progressive des émissions de GES et encourager les membres de sa sphère d'influence à faire de même</li> <li>• Réexaminer la quantité et le type de combustible utilisé au sein de l'organisation et mettre en œuvre des programmes d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'utilisation des ressources</li> </ul> |

| <b>Question centrale 4 : l'environnement</b>   |  |   |
|--|--|---|
| <b>Domaine d'action</b>  | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager une neutralité carbone en mettant en œuvre des mesures destinées à compenser les émissions de GES restantes</li> <li>• Prendre en compte les prévisions climatiques, au niveau mondial et local, afin d'identifier les risques et d'intégrer l'adaptation aux changements climatiques dans sa prise de décision</li> </ul>   |
| 4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels | <p>Depuis quelques décennies, l'activité de l'Homme a grandement contribué à modifier les écosystèmes. La demande grandissante en ressources naturelles a entraîné des pertes considérables et souvent irréversibles des habitats naturels et de la biodiversité.</p> <p>Une organisation peut devenir plus responsable en agissant en faveur de la protection de l'environnement et de la réhabilitation des habitats naturels et des diverses fonctions et services qu'ils assurent. Pour ce faire, la norme propose quatre grandes façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser et protéger la biodiversité pour assurer la survie d'espèces terrestres et aquatiques, la diversité génétique et les écosystèmes naturels</li> <li>• Valoriser, protéger et réhabiliter les services assurés par les écosystèmes, ces derniers contribuant grandement au bien-être de la société en assurant des services tels que l'approvisionnement en nourriture et en eau</li> <li>• Utiliser les sols et les ressources naturelles de façon durable afin d'éviter la dégradation trop rapide de ceux-ci</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier ses impacts potentiels sur la biodiversité et sur les services assurés par les écosystèmes et prendre des mesures pour les éliminer ou les réduire le plus possible</li> <li>• Participer aux mécanismes du marché afin d'internaliser les coûts de ses impacts sur l'environnement et de valoriser économiquement la protection des services assurés par les écosystèmes</li> <li>• Établir et mettre en œuvre une stratégie intégrée de gestion des sols, de l'eau et des écosystèmes</li> <li>• S'efforcer, dans un premier temps, d'éviter la perte d'écosystèmes naturels, dans un deuxième temps de réhabiliter les sites et, dans un troisième temps, de compenser les pertes lorsque les deux premières solutions sont impossibles</li> <li>• Adopter des pratiques en matière de planification, conception et exploitation permettant de réduire le plus possible les impacts potentiels de ses décisions sur</li> </ul> |

| <b>Question centrale 4 : l'environnement</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Domaine d'action</b>                      | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aller dans le sens d'un développement urbain et rural sain d'un point de vue environnemental, c'est-à-dire de planifier les éléments tel que l'urbanisme, la gestion des déchets et des eaux usées de manière à diminuer au maximum l'impact environnemental de ce développement</li> </ul> | <p>l'environnement (ex. intégrer dans la planification de développement des bâtiments et/ou des travaux de construction les milieux humides, les forêts, les zones protégées, etc)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser progressivement une proportion plus importante de produits dont les fournisseurs utilisent des technologies et processus plus durables</li> </ul> |

**ANNEXE 5 – LES CINQ DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DE LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES** (inspiré de : ISO, 2010, p.58-62)

| <b>Question centrale 5 : la loyauté des pratiques</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Domaine d’action</b>                               | <b>Description</b>  | <b>Exemples d’implication pour les PMO</b>  |
| 1. Lutte contre la corruption                         | <p>La corruption est ici définie comme étant un abus de pouvoir confié en vue d’en retirer un avantage personnel. Elle peut prendre plusieurs formes, par exemple l’offre ou l’acceptation d’un pot-de-vin, la fraude, les conflits d’intérêts, la fraude, le blanchiment d’argent, le détournement de biens, le recel, le trafic d’influence, le recel et l’entrave à la justice.</p> <p>Elle mine l’efficacité et la réputation d’une organisation et peut la rendre passible de poursuites pénales ou de sanctions civiles ou administratives.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les risques de corruption, mettre en œuvre et conserver des politiques et des pratiques qui visent la lutte contre la corruption et l’extorsion</li> <li>• Assurer l’engagement, l’encouragement et la supervision de la mise en œuvre des politiques et pratiques visant la lutte contre la corruption (ex. offrir la formation nécessaire aux employés)</li> <li>• Garantir que son leadership est un exemple de lutte contre la corruption</li> <li>• Confirmer que la rémunération des employés est appropriée et uniquement destinée à des prestations de services légitimes</li> <li>• Encourager ses employés et sa sphère d’influence à rendre compte et dénoncer les violations à la lutte contre la corruption en mettant en place des mécanismes permettant de rendre compte et d’assurer un suivi sans crainte de représailles</li> </ul> |
| 2. Engagement politique responsable                   | <p>Il est possible pour une organisation d’appuyer les processus publics et d’encourager le développement de politiques publiques bénéfiques pour toute la société. Par contre, il convient que celle-ci évite des comportements pouvant miner ces processus publics, par exemple en faisant de la manipulation, de l’intimidation, de la</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir une formation aux employés afin de les sensibiliser en matière d’engagement politique, de contributions responsables et de traitement des conflits d’intérêt</li> <li>• Être transparente par rapport à sa politique et</li> </ul>  |

| Question centrale 5 : la loyauté des pratiques |  |   |
|--|--|---|
| Domaine d'action                               | Description  | Exemples d'implication pour les PMO   |
|  | coercition ou de l'abus d'autorité.  | <p>ses activités liées aux groupes de pression, aux contributions politiques et à l'engagement politique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir et mettre en œuvre une politique et des lignes directrices permettant de gérer les activités des porte-paroles de l'organisation</li> <li>• Éviter toutes les contributions politiques qui pourraient être associées à une tentative de contrôler les responsables politiques ou les décideurs en faveur d'une cause spécifique</li> <li>• Interdire les activités impliquant la désinformation, la fausse déclaration, la menace ou la coercition</li> </ul> |
| 3. Concurrence loyale                          | <p>Il est convenu qu'une concurrence loyale stimule l'innovation et l'efficacité, réduit les coûts des produits et services, garantit que toutes les organisations ont les mêmes opportunités, encourage le développement de produits ou processus nouveaux et améliorés, et favorise la croissance économique et l'amélioration des niveaux de vie à long terme. À l'inverse, un comportement anticoncurrentiel ne peut que nuire à la réputation d'une organisation vis-à-vis de ses parties prenantes et peut créer des situations d'illégalité.</p> <p>De nombreuses formes de comportement anticoncurrentiel existent, par exemple l'entente sur les prix et la collusion des soumissionnaires.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener ses activités en respectant la législation et la réglementation sur la concurrence, tout en coopérant avec les autorités appropriées</li> <li>• Établir des procédures et barrières pour éviter de s'engager dans un comportement anticoncurrentiel, ou d'en être complice</li> <li>• Sensibiliser et former ses employés à la nécessité de se conformer à la législation sur la concurrence</li> <li>• Appuyer les pratiques <i>anti-trust</i> et <i>anti-dumping</i> ainsi que les politiques officielles encourageant la concurrence</li> </ul>                           |
| 4. Promotion de la responsabilité              | Une organisation a un grand pouvoir d'influence sur les autres organisations avec ses décisions  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer des critères éthiques, sociaux et environnementaux dans ses politiques et</li> </ul>  |

| <b>Question centrale 5 : la loyauté des pratiques</b> |  |  |
|---|--|--|
| <b>Domaine d'action</b>                               | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>   |
| sociétale dans la chaîne de valeur                    | d'approvisionnement et d'achat. Elle peut aussi promouvoir la RSO et ses principes dans toute sa chaîne de valeur. Il convient donc qu'elle évalue les impacts potentiels de ses décisions d'achat ou d'approvisionnement sur les autres organisations et qu'elle prenne les précautions nécessaires pour éviter ou réduire le plus possible toute conséquence négative. Elle peut aussi stimuler la demande de produits et services plus responsables par ses prises de décision. | <p>pratiques d'achat, de distribution et de passation de contrats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager d'autres organisations à adopter une politique similaire, en évitant toutefois de s'engager dans un comportement anti-compétitif</li> <li>• Exercer de manière responsable son devoir de vigilance et procéder à une surveillance des activités et décisions des organisations avec lesquelles elle est en relation</li> <li>• Participer activement à la sensibilisation des organisations avec lesquelles elle est en relation</li> <li>• Promouvoir une répartition équitable des coûts et bénéfices pour la mise en œuvre de pratiques de responsabilité sociétale sur toute la chaîne de valeur, en misant sur le renforcement des capacités des organisations</li> </ul> |
| 5. Respect des droits de propriété                    | Les droits de propriété couvrent la propriété tant physique qu'intellectuelle et englobent les droits fonciers (et autres droits physiques), les droits d'auteur, les brevets, les droits relatifs aux indications d'origine géographique et les droits moraux. Ils peuvent aussi prendre en compte des revendications plus larges, telles que le savoir traditionnel des populations autochtones ou la propriété intellectuelle d'employés.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre une politique et des pratiques qui promeuvent le respect des droits de propriété et du savoir traditionnel</li> <li>• Mener ses propres investigations pour être certaine qu'elle est légitimement en droit de jouir de la propriété ou de la céder</li> <li>• Ne pas s'engager dans des activités qui violent les droits de propriété, y compris l'abus de position dominante, la contrefaçon ou le piratage</li> <li>• Verser une juste compensation pour la propriété qu'elle acquiert ou dont elle jouit</li> </ul>   |

**ANNEXE 6 – LES SEPT DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES QUESTIONS RELATIVES AU CONSOMMATEUR** (inspiré de : ISO, 2010, p.62-72)

| <b>Question centrale 6 : questions relatives au consommateur</b>                    |  |  |
|---|--|--|
| <b>Domaine d’action</b>   | <b>Description</b>   | <b>Exemples d’implication pour les PMO</b>   |
| 1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d’informations et de contrats | <p>Une organisation mettant en place des pratiques loyales à ce sujet permet de donner des informations sur les produits et/ou services qu’elles offrent de manière compréhensible pour les consommateurs. Cela permet ensuite à ces derniers de prendre des décisions avisées à propos de la consommation du produit ou du service en question et de comparer les différentes caractéristiques des produits ou services.</p> <p>Des processus contractuels loyaux visent à protéger les intérêts légitimes des fournisseurs et des consommateurs en atténuant les déséquilibres de pouvoir entre les parties de la négociation.</p> <p>Une commercialisation responsable peut impliquer de fournir les informations relatives aux impacts sociaux, économiques et environnementaux à propos du produit ou du service pendant tout le cycle de vie et sur toute la chaîne de valeur.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne s’engager dans aucune pratique trompeuse, y compris l’omission d’informations cruciales</li> <li>• Consentir à partager les informations pertinentes de façon transparente en permettant un accès facile aux consommateurs, tout en offrant l’information dans la ou les langues officielles où elle opère</li> <li>• Veiller à ce que les campagnes publicitaires et commerciales préservent les intérêts de tous les groupes et éviter de véhiculer des stéréotypes</li> <li>• Offrir toutes les informations disponibles concernant la totalité du produit ou du service (ex. cycle de vie, prix total et taxes, termes et conditions, frais de livraison, méthodes d’essai, performance attendue, aspects santé et sécurité, etc)</li> <li>• Fournir des contrats rédigés de façon claire, lisible, compréhensible, dans une langue adéquate, sans termes contractuels abusifs (ex. exclusion de recours en responsabilité, droit de modifier unilatéralement les prix ou les conditions, etc) et en fournissant des informations claires et suffisantes concernant chacun des aspects du produit ou du service</li> </ul> |

| <b>Question centrale 6 : questions relatives au consommateur</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>  | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
| 2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs    | Ceci implique qu'une organisation fournisse un produit ou un service qui soit sûr et qui ne présente aucun risque inacceptable de dommage lors de l'utilisation ou de la consommation, même dans l'éventualité d'un mauvais usage. Une organisation doit donc fournir des instructions claires permettant une utilisation sécuritaire et tenir compte des groupes vulnérables ne pouvant pas nécessairement reconnaître les dangers, par exemple les enfants. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer l'adéquation des différentes législations relatives à la santé et à la sécurité et aller au-delà des exigences minimales</li> <li>• Procéder à une évaluation des risques du produit ou du service pour toutes ses facettes et fournir la documentation nécessaire à l'usage des consommateurs lorsqu'un risque est présent</li> <li>• Fournir des produits et services qui soient sûrs pour les humains et l'environnement, dans des conditions prévues d'utilisation ou raisonnablement prévisibles</li> <li>• Afficher clairement le risque associé à un produit, par exemple lorsqu'il y a utilisation d'un produit chimique</li> <li>• Éviter les produits chimiques qui sont cancérigènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction, persistants et bioaccumulatifs</li> <li>• Interrompre rapidement un service ou retirer un produit de la chaîne de distribution dès qu'un risque ou un défaut est connu, ou encore dès qu'il est constaté qu'il contient une information fautive ou trompeuse</li> <li>• Fournir des informations et des instructions aux consommateurs autant pour l'utilisation, la manipulation, le stockage et la fin de vie des produits</li> </ul> |
| 3. Consommation durable  | La consommation durable correspond à la consommation de produits et ressources dans des quantités compatibles avec le développement durable. Il s'agit donc, selon le   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'éducation et la sensibilisation auprès des consommateurs afin d'améliorer la compréhension des impacts de leurs choix de</li> </ul>   |

| <b>Question centrale 6 : questions relatives au consommateur</b>                                    |   |   |
|---|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>   | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|   | Principe 8 de la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement, de réduire et éliminer les modes de production et de consommation non durables afin de parvenir à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples. Le rôle d'une organisation dans la consommation durable repose principalement sur le fait de proposer des produits et services comprenant un cycle de vie et une chaîne de valeur respectant le développement durable. | <p>produits et de services sur leur bien-être et celui de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposer aux consommateurs des produits et services bénéfiques d'un point de vue individuel, sociétal et environnemental en réduisant les impacts négatifs dans tout le cycle de vie</li> <li>• Fournir aux consommateurs des informations scientifiquement fiables, cohérentes, véridiques, précises, comparables et vérifiables</li> <li>• Se référer à des programmes d'étiquetage indépendants et reconnus</li> </ul>  |
| 4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs | Ces éléments représentent des mécanismes qu'une organisation peut utiliser pour traiter les besoins des consommateurs après l'achat des produits ou la prestation de services. Ils englobent une installation adéquate, les formes de garanties, l'assistance technique concernant l'utilisation et les dispositions relatives au retour, aux réparations ou à la maintenance.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir à la source les risques de réclamations en proposant aux consommateurs des produits et services de qualité</li> <li>• Traiter les réclamations et améliorer ses pratiques quant au traitement de celles-ci</li> <li>• Offrir des garanties allant au-delà des périodes minimales prescrites par les lois et règlements</li> <li>• Faire connaître clairement aux consommateurs les voies à suivre pour accéder aux services après-vente, assistance, réparation, réclamations et traitement des litiges</li> <li>• Proposer une maintenance et des réparations à un prix raisonnable et à des endroits accessibles</li> </ul> |
| 5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs                                     | Ce domaine d'action vise à protéger les droits des consommateurs en matière de vie privée, en limitant les types d'informations recueillies et les méthodes d'obtention, d'utilisation et de protection de ces  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limiter la collecte de données personnelles aux informations qui sont indispensables pour la fourniture de produits et services et s'assurer du consentement éclairé et volontaire du</li> </ul>   |

| <b>Question centrale 6 : questions relatives au consommateur</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>  | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|  | informations. L'importante progression de l'utilisation de moyens de communication électronique ainsi que l'extension des bases de données à grande échelle soulèvent des préoccupations quant à la façon de protéger la vie privée des consommateurs, particulièrement en ce qui a trait aux informations personnellement identifiables. La crédibilité et la confiance des consommateurs face aux organisations   | <p>consommateur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter de faire bénéficier les consommateurs d'offres spéciales uniquement à la condition de l'acceptation de la part du consommateur de fournir des données personnelles</li> <li>• S'assurer que l'obtention de données personnelles est effectuée selon des moyens légaux et loyaux</li> <li>• Spécifier l'objectif de la collecte de données personnelles avant ou pendant celle-ci</li> <li>• S'abstenir de divulguer, sous aucun prétexte, les données personnelles récoltées à des fins autres que celles spécifiées</li> </ul> |
| 6. Accès aux services essentiels                                 | La satisfaction des besoins fondamentaux relève principalement de l'État, bien que ce dernier ne soit pas toujours en mesure de garantir la protection de ce droit en de nombreux lieux, moments ou situations. Par contre, même quand les besoins fondamentaux sont protégés, l'accès à certains services essentiels, notamment l'électricité, le gaz et l'eau, ne peut être totalement assurés, ces derniers relevant parfois d'organisations privées. Ce domaine d'action vise donc particulièrement les organisations qui offrent des services essentiels de ce type. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas interrompre la fourniture de services essentiels pour non-paiement sans offrir la possibilité de trouver des arrangements raisonnables</li> <li>• Lors de l'établissement des prix et charges, et si cela est autorisé, fixer un tarif permettant d'aider les communautés en difficulté</li> <li>• Être transparent en fournissant les informations relatives à la fixation des prix et charges</li> <li>• Élargir sa couverture et fournir une qualité égale entre toutes les communautés et groupes de consommateurs</li> </ul>                   |
| 7. Éducation et sensibilisation                                  | Les initiatives en matière d'éducation et de sensibilisation permettent aux consommateurs d'être bien informés, conscients de leurs droits et de leurs responsabilités, d'être plus en mesure de jouer un rôle actif ainsi que de   | <p>Donner le plus d'informations possibles sur le produit ou service fournit par l'organisation, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques reliés à la santé et sécurité de</li> </ul>   |

| <b>Question centrale 6 : questions relatives au consommateur</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>  | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|  | <p>pouvoir prendre des décisions d'achat en connaissance de cause, et de consommer de manière plus responsable.</p> <p>Ce domaine d'action vise donc dans un premier temps le développement des opportunités d'éducation et de sensibilisation générale dans le but de transmettre un savoir, pour que les consommateurs puissent ensuite agir sur ce savoir, et dans un deuxième temps de fournir le plus d'informations possibles quant au produit ou service que procure l'organisation.</p> | <p>l'utilisation du produit ou service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Législation et réglementation pertinentes</li> <li>• Étiquetage du produit ou service</li> <li>• Informations relatives aux poids et mesures, aux prix, à la qualité, aux conditions de crédit, à la disponibilité des services essentiels</li> <li>• Protection de l'environnement ou impacts sur ce dernier en lien avec le produit ou service</li> </ul> |

**ANNEXE 7 – LES SEPT DOMAINES D’ACTION DE LA QUESTION CENTRALE DES COMMUNAUTÉS ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL** (inspiré de : ISO, 2010, p.72-83)

| <b>Question centrale 7 : communautés et développement local</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Domaine d’action</b>   | <b>Description</b>  | <b>Exemples d’implication pour les PMO</b>  |
| 1. Implication auprès des communautés                           | L’implication auprès des communautés consiste en un travail proactif et de proximité d’une organisation auprès de la communauté. Elle vise à prévenir ou résoudre des problèmes, à favoriser les partenariats et à avoir un comportement responsable, mais ne remplace pas la nécessité d’assumer la responsabilité de ses impacts sur la société et l’environnement. L’implication auprès de la communauté permet aussi à une organisation de se familiariser avec les besoins et les priorités de la communauté de manière à orienter les actions de l’organisation en respectant ces derniers. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir compte du fait qu’il existe plusieurs types de groupes, formels et informels, par l’entremise desquels une communauté s’exprime et contribue à son développement</li> <li>• Consulter les groupes représentatifs de la communauté pour déterminer avec eux les priorités en matière de développement et d’investissement</li> <li>• Consulter et accompagner les communautés, notamment les Autochtones, à propos des termes et conditions de développement qui les affectent</li> <li>• Être présente, si possible, dans les associations locales dans le but de contribuer au bien public</li> </ul> |
| 2. Éducation et culture   | Ces deux éléments représentent les fondements du développement socio-économique et font partie de l’identité de la communauté. La préservation et la promotion de la culture et de l’éducation ont des impacts positifs sur la cohésion sociale et le développement social. Cela doit évidemment être fait dans le respect absolu des droits de l’Homme. Les actions destinées à appuyer les activités culturelles qui autonomisent les groupes historiquement défavorisés représentent un moyen particulièrement puissant pour combattre les discriminations.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir et appuyer l’éducation à tous les niveaux et débiter des actions destinées à améliorer la qualité de l’éducation ainsi que l’accès à l’éducation, tout en promouvant le savoir local et en participant à l’élimination de l’analphabétisme</li> <li>• Promouvoir les opportunités d’apprentissage pour les groupes vulnérables et discriminés</li> <li>• Promouvoir les activités culturelles tout en reconnaissant et valorisant les cultures et les traditions locales</li> </ul>   |

| <b>Question centrale 7 : communautés et développement local</b> |  |  |
|---|--|--|
| <b>Domaine d'action</b>   | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>   |
| 3. Création d'emplois et développement des compétences          | <p>L'emploi est un objectif lié au développement socio-économique qui est reconnu au niveau international. En créant de l'emploi, toutes les organisations peuvent contribuer à la diminution de la pauvreté et à la promotion du développement socio-économique.</p> <p>Le développement des compétences est une composante essentielle de la promotion de l'emploi et de l'aide apportée aux personnes pour garantir un travail décent et productif. Il est donc vital pour le développement socio-économique des communautés.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser l'impact de ses décisions d'investissement sur la création d'emplois et procéder à des investissements directs qui soient économiquement viables à long terme et qui réduisent la pauvreté par la création d'emplois</li> <li>• Étudier l'impact des choix technologiques sur l'emploi et choisir des technologies qui maximisent les opportunités d'emploi, lorsque possible</li> <li>• Étudier les avantages que comporte la création d'emplois directs par rapport à des arrangements temporaires pour la réalisation d'un travail</li> <li>• Étudier la participation à des programmes locaux et nationaux de développement des compétences, par exemple des programmes d'apprentissage, des programmes axés sur des groupes défavorisés donnés, des programmes de formation permanente, ou encore des programmes de reconnaissance et de certification des compétences</li> </ul> |
| 4. Développement des technologies et accès à la technologie     | <p>Les communautés ont besoin, entre autres, d'avoir un accès libre et sûr à la technologie moderne pour aider à promouvoir le développement socio-économique. Les organisations peuvent contribuer à satisfaire ce besoin en leur offrant un savoir spécialisé, un savoir-faire et une technologie de manière à promouvoir le développement de leur capital humain et la diffusion des technologies.</p> <p>Les technologies de l'information et la communication</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier sa contribution au développement de technologies innovantes, à faible coûts et faciles à reproduire pouvant contribuer à traiter les questions sociales et environnementales dans les communautés locales</li> <li>• Étudier la possibilité de développer le potentiel local et traditionnel en matière de savoir et de technologies, tout en protégeant les droits de la</li> </ul>  |

| <b>Question centrale 7 : communautés et développement local</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>   | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|   | <p>constituent de nos jours une grande partie de la vie contemporaine et une base valable pour de nombreuses activités économiques. L'accès à l'information est un des fondements permettant de surmonter les disparités qui existent entre les différentes régions du monde, entre les générations, entre les sexes, etc. Une organisation peut donc contribuer à l'amélioration de l'accès aux technologies, notamment par la formation et les partenariats.</p>  | <p>communauté sur ces derniers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier des partenariats avec des organisations reconnues telles que les universités ou les laboratoires de recherche dans le but d'améliorer le développement scientifique et technologique avec des partenaires issus de la population</li> <li>• Adopter des pratiques permettant le transfert et la diffusion des technologies, tout en tenant compte de la capacité de la communauté à gérer la technologie en renforçant celle-ci</li> </ul>  |
| 5. Création de richesses et de revenus                          | <p>Des entreprises et coopératives compétitives et diversifiées sont un atout important pour la création de richesses au sein de toute une communauté. Les organisations peuvent aider à créer un environnement dans lequel le soutien à la création d'entreprise peut prospérer, et peuvent participer à des programmes de soutien à la création d'entreprises, de développement des fournisseurs locaux et d'emploi de membres de la communauté. Conséquemment, en aidant à créer de la richesse et des revenus et en promouvant une répartition équilibrée des bénéfices de l'activité économique parmi les membres de la communauté, les organisations peuvent jouer un rôle important dans la diminution de la pauvreté.</p> <p>La création de richesses et de revenus dépend également de la répartition des bénéfices de l'activité économique, où les pouvoirs publics s'appuient sur les revenus générés par le respect de paiement de taxes par les organisations. Ces dernières ont donc la responsabilité d'honorer ces</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier l'impact socio-économique d'entrer dans une communauté ou de la quitter</li> <li>• Étudier l'appui à porter aux initiatives destinées à stimuler la diversification de l'activité économique de la communauté</li> <li>• Étudier la possibilité de donner préséance aux fournisseurs locaux, et/ou étudier les initiatives à prendre pour renforcer la capacité des fournisseurs locaux à contribuer à la chaîne de valeur</li> <li>• Envisager une contribution à des programmes et partenariats durables qui soutiennent les membres de la communauté pour créer des entreprises et des coopératives, en améliorant la productivité et en soutenant la création d'entreprises</li> <li>• Encourager l'utilisation efficace des ressources disponibles</li> </ul> |

| <b>Question centrale 7 : communautés et développement local</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>Domaine d'action</b>   | <b>Description</b>   | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|   | paiements, tout en respectant de façon continue la législation et la réglementation, afin que les communautés puissent en bénéficier.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier les moyens appropriés de rendre les opportunités d'approvisionnement plus facilement accessibles aux organisations de la communauté</li> </ul>   |
| 6. La santé   | <p>La santé est un élément essentiel de la vie en société et elle est reconnue comme un des droits de l'Homme. Les menaces sur la santé publique d'une communauté peuvent avoir de grandes répercussions sur ces dernières et peuvent entraver leur développement. Il convient donc que les organisations respectent le droit à la santé de chacun des membres de la communauté et contribuent, dans la mesure du possible, à la promotion de la santé, à la prévention des menaces pour la santé et les maladies, et à l'atténuation des dommages éventuels.</p> <p>Les organisations peuvent aussi contribuer, dans la limite de leurs moyens, à l'amélioration de l'accès aux soins de santé, en particulier en renforçant les services publics et en leur apportant un soutien. Une communauté en bonne santé induit une réduction de la charge de l'État et contribue à créer un environnement économique et social sain pour toutes les organisations.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher à éliminer les conséquences néfastes sur la santé des décisions et activités de l'organisation</li> <li>• Envisager de promouvoir la santé en contribuant, entre autres, à assurer l'accès aux médicaments et à la vaccination, en encourageant les styles de vie sains, en procédant à une détection précoce des maladies, en sensibilisant les populations aux méthodes de contraception et en déconseillant la consommation de produits ou substances malsains</li> <li>• Porter une attention particulière à la santé des enfants et à leur nutrition</li> <li>• Envisager de sensibiliser au sujet des maladies graves et des menaces pour la santé, par exemple pour le VIH ou le cancer</li> </ul> |
| 7. Investissement dans la société                               | L'investissement dans la société repose sur des organisations qui investissent leurs ressources dans des initiatives et programmes qui visent à améliorer les aspects sociaux de la vie en communauté. Les projets en matière d'éducation, de formation, de culture, de soins de santé, de création de revenus, de développement de l'infrastructure ou d'amélioration de l'accès à  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir compte de la promotion du développement de la communauté dans la planification de projets d'investissements dans la société en favorisant des actions qui élargissent les opportunités offertes aux citoyens</li> <li>• Éviter les actions qui perpétuent la dépendance d'une communauté vis-à-vis des activités</li> </ul>  |

| <b>Question centrale 7 : communautés et développement local</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Domaine d'action</b>   | <b>Description</b>  | <b>Exemples d'implication pour les PMO</b>  |
|   | <p>l'information représentent quelques exemples qui peuvent s'inscrire parmi les différentes possibilités d'investissements sociaux.</p> <p>Pour identifier les opportunités d'investissement dans la société, il convient qu'une organisation adapte sa contribution aux besoins et aux priorités de la communauté en question. Pour ce faire, le partage des informations, la consultation et la négociation sont des outils appropriés pour permettre une approche participative dans des projets qui sont viables à long terme et qui contribuent au développement durable.</p> | <p>philanthropiques, de la présence permanente ou de l'appui d'une organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer ses propres initiatives envers la communauté, élaborer un rapport à l'attention de la communauté et identifier les améliorations possibles</li> <li>• Envisager de participer aux programmes assurant l'accès aux biens essentiels en misant sur l'augmentation des capacités, des ressources et des opportunités</li> </ul> |

**ANNEXE 8 – ÉTAPE 1 : MATRICE D’IDENTIFICATION DES EXIGENCES LÉGALES ET DES AUTRES EXIGENCES** (inspiré de Beauchamp, 2011, p.291-307)

| ÉTAPE 1 - IDENTIFICATION DES EXIGENCES LÉGALES ET DES AUTRES EXIGENCES |   |   |                               |                                |   |                                     |
|--|---|---|-------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------------|
| 1. Liste des opérations de l'organisation                              | 2. Liste des activités reliées à chacune des opérations | 3. Impacts en fonction du développement durable | 4. Exigences légales? Oui/Non | 5. Lois/Règlements applicables | 6. Autres exigences <sup>1</sup> applicables? Oui/Non | 7. Description des autres exigences |
| Opération 1  | Activité 1.1  |   |                               |                                |   |                                     |
|  | Activité 1.2  |   |                               |                                |   |                                     |

<sup>1</sup> Les autres exigences correspondent à une exigence non légale, par exemple une convention internationale, un programme d'économie d'énergie pour un secteur d'activité économique précis, etc.

| ÉTAPE 1 - IDENTIFICATION DES EXIGENCES LÉGALES ET DES AUTRES EXIGENCES |                                       |               |                |
|--|---------------------------------------|---------------|----------------|
| Liste des lois et règlements   |                                       |               |                |
| 1. ID  | 2. Lois/Règlements                    | 3. Référence  | 4. Juridiction |
| 1  | Loi sur la qualité de l'environnement | L.R.Q. c. Q-2 | Québec         |

**ANNEXE 9 – ÉTAPE 1 : MATRICE D'IDENTIFICATION DE LA RSO** (inspiré de Beauchamp, 2011, p.252-335; Turcotte et autres, 2011, p.123)

| ÉTAPE 1 - IDENTIFICATION DE LA RSO        |   |                            |   |                    |                                      |                                   |
|---|---|----------------------------|---|--------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Liste des opérations de l'organisation | 2. Liste des activités reliées à chacune des opérations | 3. Fréquence de l'activité | 4. Impacts en fonction du développement durable | 5. Cadre juridique | 6. Caractéristiques SEE <sup>1</sup> | 7. Caractéristiques des effectifs |
| Opération 1                               | Activité 1.1  |                            |   |                    |                                      |                                   |
|   | Activité 1.2  |                            |   |                    |                                      |                                   |

<sup>1</sup> Social, environnemental, économique

**ANNEXE 10 – ÉTAPE 2 : MATRICE D’IDENTIFICATION DE LA PERTINENCE ET DE L’IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES ET DES DOMAINES D’ACTION. TÂCHE 2.2 : DÉTERMINER L’IMPORTANCE DES DOMAINES D’ACTION**  
(inspiré de Beauchamp, 2011, p.252-335; Turcotte et autres, 2011, p.122-130)

| ÉTAPE 2 - IDENTIFICATION DE LA PERTINENCE ET DE L’IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES ET DES DOMAINES D’ACTION |  |  |   |  |                |   |   |  |
|---|--|--|---|--|----------------|---|---|--|
| Tâche 2.2 : déterminer l’importance des domaines d’action   |  |  |   |  |                |   |   |  |
| QUESTION CENTRALE 1   |  |  |   |  |                |   |   |  |
| DOMAINE D’ACTION 1  |  |  |   |  |                |   |   |  |
| 1. Liste des activités de l’organisation en lien avec le domaine d’action                                     | 2. Description des impacts générés par cette activité <sup>1</sup> | 3. Programme déjà en place pour atténuer ces impacts? <sup>2</sup> | 4. Critères d’appréciation des impacts (sur une échelle de 1 à 4) :<br>- degré (/1)<br>- étendue (/1)<br>- persistance (/1)<br>- fréquence (/1) |  |                | 5. Cote globale des critères (Total /4) | 6. Activité à prioriser, oui ou non? (Cote globale de 3 et +) | 7. Possibilité d’indicateurs pour suivre cette activité (ex. indicateurs du GRI) |
| Activité 1.1  |  |  |   |  |                |   |   |  |
| Activité 1.2  |  |  |   |  |                |   |   |  |
| Total des cotes pour le domaine d’action 1 <sup>3</sup>   |  |  |   |  | Pointage final |   |   |  |

<sup>1</sup> Les impacts sur les parties prenantes doivent être considérés en priorité (ISO, 2010).

<sup>2</sup> Si oui, l’évaluer et le faire sous le modèle proposé à l’Annexe 12.

<sup>3</sup> Les cotes de la colonne 5 sont comptabilisées en un pointage final. Les domaines d’action ayant les cotes finales les plus élevées devraient ensuite être priorisés.

**ANNEXE 11 – ÉTAPE 2 : MATRICE D’IDENTIFICATION DE LA PERTINENCE ET DE L’IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES ET DES DOMAINES D’ACTION. TÂCHE 2.4 : ÉTABLIR DES PRIORITÉS PARMIS LES DOMAINES D’ACTION IMPORTANTS ET PERTINENTS** (inspiré de Beauchamp, 2011, p.252-335; Turcotte et autres, 2011, p.122-130)

| ÉTAPE 2 - IDENTIFICATION DE LA PERTINENCE ET DE L’IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES ET DES DOMAINES D’ACTION |                                |                          |  |  |                          |                                     |               |  |
|---|--------------------------------|--------------------------|--|--|--------------------------|-------------------------------------|---------------|--|
| Tâche 2.4 : 2.4 Établir des priorités parmi les domaines d’action importants et pertinents                    |                                |                          |  |  |                          |                                     |               |  |
| DOMAINE D’ACTION À PRIORISER #1   |                                |                          |  |  |                          |                                     |               |  |
| 1. Activité à prioriser (Cote globale de 3 et +, par ordre d’importance)                                      | 2. Objectif de RSO à atteindre | 3. Cible pour l’objectif | 4. Moyen pour s’assurer de la mise en œuvre des objectifs et cibles <sup>1</sup> | 5. Indicateurs choisis pour suivre cette activité (ex. indicateurs du GRI) | 6. Fréquence des mesures | 7. Responsable de la mise en oeuvre | 8. Échéancier | 9. Programme à développer pour une mise en œuvre effective et pour permettre le suivi <sup>2</sup> |
| Activité 1.1  |                                |                          |  |  |                          |                                     |               | PROG-A1.1  |
| Activité 1.2  |                                |                          |  |  |                          |                                     |               | PROG-A1.2  |

<sup>1</sup> Se résume à la façon dont l’organisation s’assurera, concrètement, de mettre en œuvre les objectifs et cibles.

<sup>2</sup> Un programme est un plan d’action détaillé de la manière dont les actions seront menées pour que l’objectif soit atteint et pour que l’activité ne soit plus à prioriser. Voir l’Annexe 12 pour une proposition de modèle.

| ÉTAPE 2 - IDENTIFICATION DE LA PERTINENCE ET DE L’IMPORTANCE DES QUESTIONS CENTRALES ET DES DOMAINES D’ACTION |          |
|---|----------|
| Liste des programmes de l’organisation  |          |
| En cours  | Terminés |
| PROG-A1.1   |          |
| PROG-A1.2   |          |

**ANNEXE 12 – EXEMPLE DE MATRICE DE GESTION D’UN PROGRAMME INCLUANT UN PLAN D’ACTION** (inspiré de Beauchamp, 2011, p.327)

*PROGRAMME DE GESTION D’UN OBJECTIF DE RSO*

IDENTIFICATION DU PROGRAMME

|           |  |
|-----------|--|
| Programme |  |
| Activité  |  |
| Aspect    |  |
| Impact    |  |
| Objectif  |  |
| Cible     |  |

ÉCHÉANCIER

|                    |  |
|--------------------|--|
| Date de début      |  |
| Date de fin        |  |
| Durée prévue       |  |
| Fréquence du bilan |  |

RESPONSABILITÉS

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Responsable(s) du programme |  |
|-----------------------------|--|

PLAN D’ACTION

| <i>ACTION</i>   | <i>RESPONSABLE</i> | <i>DÉBUT</i> | <i>FIN</i> | <i>MOYENS</i> |
|---|--------------------|--------------|------------|---------------|
| Lister toutes les actions nécessaires à l’atteinte de l’objectif, telle une suite d’étapes menant à l’objectif. |                    |              |            |               |

**ANNEXE 13 – ÉTAPE 8 : REVOIR ET AMÉLIORER LES PRATIQUES ET ACTIONS DE L’ORGANISATION LIÉES À LA RSO. TÂCHE 8.1 : SURVEILLER LES ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE RSO** (inspiré de Beauchamp, 2011, p.252-335; Turcotte et autres, 2011, p.122-130)

| ÉTAPE 8 – REVOIR ET AMÉLIORER LES PRATIQUES ET ACTIONS DE L’ORGANISATION LIÉES À LA RSO |  |  |  |  |                        |                                |
|---|--|--|--|--|------------------------|--------------------------------|
| Tâche 8.1 : Surveiller les activités en matière de RSO                                  |  |  |  |  |                        |                                |
| Domaine d’action priorisé #1  |  |  |  |  |                        |                                |
| 1. Activité à prioriser<br>(Cote globale de 3 et +,<br>par ordre d’importance)          | 2. Objectif <sup>1</sup> de<br>RSO à atteindre | 3. Cible <sup>2</sup> pour<br>l’objectif | 4. Indicateurs <sup>3</sup><br>choisis pour suivre<br>cette activité (ex.<br>indicateurs du GRI) | 5. Fréquence de la<br>mesure (ex. 1 de<br>3) | 6. Mesures<br>obtenues | 7.<br>Performance <sup>4</sup> |
| Activité 1.1  |  |  |  |  |                        |                                |
| Activité 1.2  |  |  |  |  |                        |                                |

<sup>1</sup> Débute par un verbe d’action (Beauchamp, 2011)

<sup>2</sup> Elle doit être quantifiée (Beauchamp, 2011)

<sup>3</sup> Un bon indicateur répond aux critères SMART, c’est-à-dire spécifique, mesurable, accepté, réaliste et temporellement défini (Doran, 1981; Drolet, 2011; Beauchamp, 2011) ce qui répond aux qualités d’un bon indicateur identifiées par ISO, soit qu’il soit clair, informatif, pratique, comparable, précis, crédible et fiable (ISO, 2010).

<sup>4</sup> Atteinte ou non de l’objectif établi.