

# ÉLABORATION D'UN OUTIL D'ÉVALUATION DU RISQUE DE RÉPUTATION ASSOCIÉ AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

par  
Élaine Tassoni

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  
Mme Carole Villeneuve

CENTRE UNIVERSITAIRE DE FORMATION EN ENVIRONNEMENT  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Sherbrooke, Québec, Canada, mai 2012

## SOMMAIRE

Mots-clés : développement durable, responsabilité sociétale, risque de réputation, méthodes d'atténuation des impacts, impacts environnementaux, impacts sociaux, gouvernance.

La gestion de la réputation se vérifie souvent *a posteriori*, comme une série d'actions implantées après une crise vécue par une organisation ou son industrie. Or, la mauvaise gestion des enjeux environnementaux et sociaux est souvent responsable d'une crise de réputation. Ce travail vise à élaborer un outil d'évaluation du risque de réputation associé aux enjeux environnementaux et sociaux. Cette problématique fait appel à plusieurs notions qu'il est nécessaire de démystifier, soit : la réputation, le risque de réputation, la responsabilité sociétale et le développement durable. Par ailleurs, une gestion du risque de réputation implique que l'entreprise connaisse la nature de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être au courant des impacts des intervenants avec qui elle fait affaire, étant donné la présence d'un risque de réputation de son industrie ou interentreprises.

Un sondage réalisé par la firme Nielsen a permis d'établir les six principales préoccupations environnementales de la population mondiale, soit : la dégradation de la qualité de l'eau et de l'air, les pénuries d'eau, les changements climatiques, l'utilisation des pesticides et le suremballage des produits. Quant aux enjeux sociaux, la réputation de l'entreprise est associée à la communication avec les parties prenantes, incluant les employés et l'engagement envers la communauté. Une bonne compréhension de ces enjeux est requise pour que l'entreprise mette en place une stratégie d'atténuation du risque de réputation.

Il existe plusieurs méthodes qui permettent de limiter ces impacts et donc, le risque de réputation. Une revue de littérature a permis de décrire des méthodes d'atténuation du risque ainsi que différentes façons de les appliquer, avec un niveau d'efficacité plus ou moins grand. Des cas réels d'entreprises jugées parmi les plus responsables au Canada sont décrits, en référant à des articles d'actualité et à des rapports de développement durable. Ces méthodes sont : le suivi de la conformité légale et réglementaire, les méthodes volontaires de prévention et de contrôle de la pollution et d'autres considérations sociétales définies par les parties prenantes, les codes de conduite et les

certifications volontaires, les analyses du cycle de vie, les politiques d'approvisionnement responsable, la communication avec les parties prenantes et l'engagement envers la communauté. Par ailleurs, la gestion de la réputation et le développement durable doivent être entérinés par la haute direction et de ce fait, la gouvernance est un élément additionnel à considérer dans une stratégie d'atténuation du risque de réputation.

Le résultat final est une grille d'évaluation du risque de réputation qui prend la forme d'un tableur Excel<sup>®</sup>. L'outil est fonctionnel et permet aux entreprises de mesurer leur exposition au risque sur une échelle de 100 points, où 100 correspond à la meilleure atténuation du risque de réputation. En considérant le pointage obtenu sur chacun des huit critères, il est alors aisé de visualiser les méthodes qui permettraient de diminuer davantage le risque de réputation. Finalement, il est recommandé que cet outil soit testé avec des cas réels d'entreprises ayant vécu des crises de réputation pour vérifier la validité des méthodes suggérées et la pertinence du pointage associé à chacune des méthodes.

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement ma directrice d'essai, madame Carole Villeneuve, pour son aide et sa très grande générosité tout au long de ce projet.

Je désire également remercier Nancy Choinière et Judith Vien pour leurs conseils et la promptitude avec laquelle elles ont répondu à mes questions.

Mes sincères remerciements vont ensuite à mes professeurs, particulièrement Michel Beauchamp, Jean Laperrière, François LeComte et Marc Olivier, qui ont stimulé mon intérêt et m'ont transmis leur passion envers la gestion de l'environnement et le développement durable pendant mes trois années d'études.

J'aimerais remercier Sophie Bourassa pour son aide dans la programmation Excel<sup>®</sup> de l'outil d'évaluation du risque présenté dans ce travail. Je tiens aussi à la remercier, ainsi que mes autres collègues d'études, Isabelle Baron, Geneviève Beaumier et Marie-France Patoine, avec qui j'ai travaillé à maintes reprises au cours de mes études. En partageant nos divers questionnements et préoccupations sur le développement durable, elles ont fait en sorte que ces dernières années ont été riches à bien des niveaux, tant au point de vue intellectuel que personnel.

Enfin, un merci tout spécial à mes enfants, Yannick et Marika, qui sont toujours prêts à encourager leur mère, éternelle étudiante, dans tous ses projets.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. DÉFINITION DES CONCEPTS.....	4
1.1. Responsabilité sociale et développement durable.....	4
1.2. Réputation.....	6
1.3. Risque de réputation.....	9
1.4. Risque de réputation interentreprises.....	11
1.5. Risque de réputation associé aux enjeux du développement durable.....	12
2. DESCRIPTION DES ENJEUX LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	15
2.1. Enjeux environnementaux.....	15
2.1.1. Portrait général des préoccupations de la population.....	17
2.1.2. Pollution de l'air.....	20
2.1.3. Pollution de l'eau.....	22
2.1.4. Suremballage des produits.....	24
2.1.5. Pénuries d'eau.....	26
2.1.6. Utilisation des pesticides.....	28
2.1.7. Changements climatiques.....	30
2.2. Enjeux sociaux.....	33
2.2.1. Engagement et conditions de travail des employés.....	34
2.2.2. Impact sur la communauté d'accueil.....	36
3. MÉTHODES D'ATTÉNUATION DES ENJEUX LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	39
3.1. Suivi de la conformité légale et réglementaire.....	40
3.2. Méthodes volontaires de prévention et de contrôle de la pollution et autres considérations sociétales.....	43
3.3. Codes de conduite des entreprises.....	47
3.3.1. Types de codes de conduite.....	47
3.3.2. Efficacité des différents types de codes.....	52
3.4. Politique d'approvisionnement responsable.....	54
3.5. Analyse du cycle de vie.....	56
3.6. Certification des produits, des procédés et des systèmes de gestion.....	58

3.7. Communication avec les parties prenantes.....	61
3.7.1. Processus de communication .....	61
3.7.2. Reddition de comptes.....	63
3.7.3. Plateforme communicationnelle.....	64
3.8. Engagement envers la communauté.....	67
4. ÉLABORATION D'UN OUTIL D'ÉVALUATION DU RISQUE DE RÉPUTATION.....	71
4.1. Objectifs et méthodologie.....	71
4.2. Structure de l'outil.....	72
4.3. Critères de la grille d'évaluation.....	73
4.3.1. Suivi de la conformité légale et réglementaire.....	74
4.3.2. Méthodes volontaires de prévention et de contrôle de la pollution et autres considérations sociétales.....	75
4.3.3. Code de conduite volontaire et certification .....	76
4.3.4. Analyse du cycle de vie des produits et services.....	77
4.3.5. Gouvernance.....	78
4.3.6. Politique d'approvisionnement responsable.....	80
4.3.7. Communication avec les parties prenantes.....	81
4.3.8. Engagement envers la communauté.....	83
4.4. Avantages et limites.....	84
CONCLUSION.....	86
RÉFÉRENCES.....	89
BIBLIOGRAPHIE.....	102
ANNEXE 1 — Questions centrales et domaines d'actions de la norme ISO 26000.....	103
ANNEXE 2 — Stratégies d'adaptation pour faire face aux changements climatiques.....	105
ANNEXE 3 — Importance des critères de développement durable entre les entreprises a, b et c.....	106
ANNEXE 4 — Sondage sur l'implantation du développement durable par les entreprises québécoises.....	107

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 2.1	Préoccupations environnementales de la population mondiale.....	17
Tableau 2.2	Perception des Canadiens sur l'impact de différentes pratiques durables sur l'environnement.....	19
Tableau 2.3	Type de débris recueillis par l'Ocean Conservancy.....	25
Tableau 4.1	Classification des critères de la grille d'évaluation.....	78

## LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

ACV	Analyse du cycle de vie
BNQ	Bureau de normalisation du Québec
CQCAM	Coalition québécoise contre les ateliers de misère
CISO	Centre international de solidarité ouvrière
DDT	Dichlorodiphényltrichloroéthane
ECPAR	Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable
EEQ	Eco Entreprises Québec
GES	Gaz à effet de serre
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
ICCA	<i>International Council of Chemical Associations</i>
IFOAM	<i>International Federation of Organic Agriculture Movement</i>
IHQEDS	Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société
ISO	Organisation internationale de normalisation
MEC	Mountain Equipment Co-op
OHSAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
pH	Potentiel hydrogène
PME	Petite et moyenne entreprise
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RSE	Responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise
SA	<i>Social Accountability</i>

## LEXIQUE

Anthropique	Qui provient de l'homme, de ses activités (Olivier, 2009, p. 351).
Bioaccumulation	Processus d'augmentation progressive de la concentration d'une substance chimique dans un individu qui l'ingère régulièrement, ou qui vit dans un milieu contaminé ou pollué ( <i>ibid.</i> , p. 352).
Demande biologique en oxygène	Quantité d'oxygène nécessaire aux bactéries pour oxyder les matières organiques dans l'eau. C'est une mesure de la présence de polluants organiques (Banque mondiale, 2012).
Eutrophisation	Phénomène de prolifération d'algues et de planctons dans un milieu aquatique au-delà de la capacité d'autoépuration, par suite d'une forte teneur en nutriments (Olivier, 2009, p. 355).
Partie prenante	Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation (Organisation internationale de normalisation, 2010, p. 4).
Smog	Contraction des mots anglais <i>smoke</i> et <i>fog</i> . Combinaison de polluants qui réduisent la visibilité et nuisent à la respiration (Olivier, 2009, p. 362).
Taux de pH	Le pH ou potentiel hydrogène représente la concentration en ions hydrogènes. Le taux est compris entre 0 et 14, où 7 est neutre, 0 à 6 est acide et 8 à 14 est basique (Wikipédia, 2012).

## INTRODUCTION

Dans le milieu des affaires, les entreprises s'exposent à un certain nombre de risques, dont celui de réputation. Une crise soudaine, souvent non anticipée, a des répercussions qui peuvent même aller jusqu'à mettre en péril la survie de l'entreprise. La plupart du temps, cette crise devient l'apanage des professionnels des relations publiques qui mettent en branle des mécanismes de gestion de crise. Or, la meilleure façon pour véritablement gérer le risque de réputation de l'entreprise est de mieux comprendre ses impacts environnementaux et sociaux, tant ceux liés à ses propres activités que ceux qui se produisent en amont ou en aval, et de mettre en place des mécanismes pour atténuer ces risques de façon proactive. Étant donné la diversité d'impacts et de méthodes d'atténuation pouvant être mises en place, comment évaluer le risque de réputation de l'entreprise et sélectionner un plan d'action pour minimiser ce risque?

L'objectif général de ce travail est d'élaborer un outil d'évaluation du risque de réputation associé aux enjeux environnementaux et sociaux pour aider les entreprises à choisir les meilleures méthodes pour limiter leur exposition au risque. Afin d'atteindre cet objectif général, trois objectifs spécifiques ont été identifiés :

- Définir les concepts de réputation d'entreprise et de risque de réputation associé aux enjeux de développement durable. Deux types de risque de réputation seront définis, soit celui qui découle des activités de l'entreprise et celui qui résulte des activités de l'ensemble de l'industrie, appelé le risque interentreprises;
- Décrire les principaux enjeux environnementaux et sociaux qui peuvent nuire à la réputation de l'entreprise ainsi que les moyens dont elle dispose pour minimiser ce risque;
- Élaborer un outil d'évaluation du risque de réputation des entreprises qui tient compte de l'efficacité des moyens d'atténuation du risque.

Ce travail a été réalisé à partir d'une recherche documentaire et bibliographique approfondie. Il s'agit principalement de livres, d'articles scientifiques, de publications gouvernementales, de normes internationales et de travaux de recherche universitaire. Des sources internet ont également été consultées pour obtenir de l'information complémentaire sur les entreprises et leur performance environnementale et sociétale. Il s'agit des rapports de développement durable publiés sur les sites d'entreprises et du

classement des entreprises les plus responsables sur le site de la firme de recherche Corporate Knights (2011). Des sites internet de quotidiens et des sites spécialisés en environnement ont également été consultés dans le but d'obtenir de l'information d'actualité. Celle-ci portait sur les enjeux du développement durable et sur les moyens mis en place par les entreprises pour atténuer leurs impacts.

Afin d'assurer la qualité et la validité de l'information recueillie, chaque source a été évaluée selon les critères présentés par le guide InfoSphère (Service des bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal, 2010). L'information a été considérée comme étant fiable si elle avait été publiée par une publication universitaire ou scientifique reconnue, une maison d'édition, un périodique ou une revue spécialisée. La réputation de l'auteur, évaluée selon sa crédibilité dans son milieu et son expertise, était un autre critère qui a permis de juger de la qualité et de la fiabilité de l'information. La priorité a été accordée aux auteurs dont les opinions sont citées par leurs pairs ou dont l'argumentaire est appuyé par de nombreuses références bibliographiques. Finalement, l'actualité de l'information a également été considérée puisque les connaissances en matière de développement durable se raffinent rapidement. L'information postérieure à l'an 2000 a donc été privilégiée. Toutefois, quelques ouvrages ont fait exception à cette règle, car ils sont régulièrement cités lorsqu'il est question de la réputation, du risque de réputation et de l'importance de l'intégration des entreprises dans la communauté. En ce qui a trait aux ressources internet, seuls les sites reconnus ont été considérés comme étant légitimes. Il s'agit plus précisément de sites gouvernementaux et universitaires ainsi que des sites développés par des organismes internationaux, des organisations, des associations reconnues et des entreprises. L'information diffusée sur des médias sociaux, et qui n'est pas appuyée par des références vérifiables, n'est pas considérée comme une source fiable.

Cet essai regroupe des notions qui se rapportent à deux champs de disciplines : les communications et le développement durable. Des concepts liés à la réputation d'entreprise, une notion issue du milieu des sciences sociales, particulièrement des relations publiques, sont décrits au premier chapitre. Ensuite, le risque de réputation est défini en l'appliquant au développement durable. Le second chapitre fait un survol des enjeux environnementaux et sociaux qui peuvent nuire à la réputation d'une entreprise. Ce portrait de la situation a été réalisé après une consultation de la norme ISO 26000, récemment lancée par l'Organisation internationale de mondialisation (ISO), et en référant

aux résultats d'un sondage réalisé par la firme Nielsen (2011a; 2011b) sur les principales préoccupations environnementales de la population canadienne et mondiale. Le chapitre suivant définit les différents moyens qu'une entreprise peut mettre en place pour évaluer et réduire ses impacts, et de ce fait, son risque de réputation. Finalement, un outil de mesure du risque de réputation est présenté au dernier chapitre. L'efficacité de chacune des méthodes d'atténuation des risques est évaluée et incorporée dans une grille, afin de permettre à l'entreprise d'obtenir une mesure quantifiée de son risque de réputation. Cette information devrait la motiver à réévaluer régulièrement les méthodes visant à atténuer son exposition au risque lié aux enjeux environnementaux et sociaux. Cet outil est disponible, sur demande, en envoyant un courriel à : [elaine.tassoni@usherbrooke.ca](mailto:elaine.tassoni@usherbrooke.ca).

## 1. DÉFINITION DES CONCEPTS

La responsabilité sociétale et le développement durable représentent une réalité relativement récente dans le milieu des affaires en Amérique du Nord. Ce chapitre définit ces deux concepts, souvent utilisés de façon interchangeable, en référant principalement à la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. Ensuite, un survol des concepts de réputation et de risque de réputation est effectué, en référant aux sources universitaires les plus fréquemment citées au cours des dernières décennies. Finalement, le caractère indissociable de la réputation et de la responsabilisation sociétale est examiné.

### 1.1. Responsabilité sociale et développement durable

Le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) n'est pas récent. Certaines de ces composantes ont d'abord été associées aux activités de philanthropie qui prenaient la forme de dons et de mécénat, souvent dans le but de compenser le milieu pour les impacts économiques, sociaux et environnementaux des entreprises (Turcotte *et al.*, 2011).

La responsabilité sociale peut se définir ainsi :

*« Ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (Pasquero, 2006, p. 51).*

Trois éléments se trouvent au centre de cette définition : le caractère obligatoire et volontaire des responsabilités que l'entreprise prend en charge, le rôle d'agent de changement de l'entreprise par l'adoption des meilleures pratiques de gouvernance et de développement durable, et l'adaptation de ses pratiques d'affaire à son milieu d'accueil.

Selon Pasquero (2006), la philanthropie n'est qu'un des huit pôles de la RSE. Les autres sont : la gestion efficiente (pour assurer les compétences techniques et la durabilité de l'entreprise), la sollicitude (pour assurer le bien-être des employés), la limitation des nuisances (pour protéger l'environnement), la réceptivité sociale (pour répondre aux besoins des parties prenantes), la rectitude éthique (pour assurer la bonne conduite des employés et des dirigeants), la participation citoyenne (pour assurer le développement de

la communauté d'accueil de l'entreprise) et la reddition de comptes (pour faire montre de transparence aux plans économique, social et environnemental).

Il apparaît donc clairement que le développement durable est intégré dans les huit pôles de la RSE puisque celle-ci inclut des composantes sociales, environnementales et économiques. Or, la définition du développement durable, qui a été présentée à la Conférence de Rio de l'Organisation des Nations Unies (ONU), incluait également ces trois piliers, soit : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement (ONU, 1992). Depuis lors, le concept a été adopté par des gouvernements, des entreprises et des organismes à but non lucratif à travers le monde, mais il demeure sujet à différentes interprétations (*International Institute for Sustainable Development*, 2010).

Plus récemment, la norme ISO 26000 a été lancée pour encadrer les pratiques de responsabilité sociétale des organisations. L'adjectif « sociétal » est davantage utilisé en Europe pour le distinguer de l'engagement « social », une notion qui existe de longue date (Turcotte, 2011). Les trois dimensions du développement durable et la notion de parties prenantes sont clairement identifiées dans cette définition de la responsabilité sociétale :

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

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;*
- prend en compte les attentes des parties prenantes;*
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;*
- est intégré dans l'ensemble des activités de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (ISO, 2010, p.4).*

La norme ISO 26000 a la caractéristique particulière de ne pas faire l'objet d'une certification. Son objectif est d'indiquer que l'organisation contribue au développement durable lorsqu'elle intègre des responsabilités sociales et environnementales au sein de ses pratiques d'affaires. Sept questions centrales, qui se déclinent dans une trentaine de domaines d'actions, sont posées, soit : la gouvernance de l'organisation, les droits de la personne, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le développement local

(annexe 1). Celles-ci sont discutées plus en détail dans le troisième chapitre qui porte sur les méthodes d'atténuation du risque de réputation.

Les entreprises qui décident d'intégrer le développement durable dans leurs pratiques de gestion responsable le font pour de multiples raisons. Il apparaît clairement que les pressions sociales et environnementales exercées sur les entreprises augmentent. Il leur est demandé d'adopter un comportement responsable, mais aussi de garantir celui de leurs fournisseurs (Turcotte *et al.*, 2011).

En mettant en place des activités considérées comme étant responsables, l'entreprise améliore sa réputation et ultimement sa performance financière. En effet, les parties prenantes soutiennent et favorisent les entreprises qui mettent l'accent sur le développement durable et la responsabilité sociétale. Une telle réussite a donc un effet d'entraînement sur les entreprises concurrentes qui cherchent à les imiter pour obtenir un succès semblable (Liebig-Larsen, 2010).

Bien que les actions d'une entreprise aient une incidence sur sa réputation, plusieurs auteurs questionnent si la responsabilité sociétale précède la bonne réputation ou si elle est une composante de cette réputation (Hillenbrand and Money, 2007).

Avant d'examiner davantage le lien entre la réputation et la responsabilité sociétale de l'entreprise, il est nécessaire de définir d'abord le concept de réputation.

## **1.2. Réputation**

Il existe un *corpus* de recherche sur le concept de la réputation qui remonte à plusieurs décennies. Il ne s'agit donc pas de faire une revue de littérature complète, mais plutôt de présenter quelques définitions qui sont parmi les plus souvent citées dans le milieu universitaire.

La provenance étymologique du mot réputation est *reputare*, qui signifie compter et évaluer, et *-atio*, un suffixe indiquant l'action. Les sources documentaires et universitaires définissent le concept de réputation de maintes façons, mais elles incluent toutes la notion de jugement qualitatif. Selon le dictionnaire Larousse (2012), la réputation se définit comme « *une opinion favorable ou défavorable du public pour quelqu'un ou quelque*

chose ». Cette définition implique qu'un jugement est porté par une partie externe, le public, mais l'objet de cette opinion n'est pas précisé.

Le public est un concept vague et difficile à concilier avec le milieu des affaires puisque les entreprises ont différents publics, tels que les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les employés et les médias. Ainsi, lorsqu'il est question de la réputation d'entreprise, les auteurs universitaires remplacent le terme « public » par un autre plus englobant, soit les parties prenantes. Ce terme a comme avantage d'inclure les publics internes et externes. Dans cet essai, la notion de « parties prenantes » sera utilisée.

Selon Schreiber (2008a), un professionnel des relations publiques, la réputation est différente selon que le point de vue est celui de l'entreprise ou de ses parties prenantes. Pour l'entreprise, la réputation est un actif intangible qui est associé à une certaine performance future. Elle lui permet de se différencier de la concurrence et peut être utilisée pour moduler les attentes et les perceptions des parties prenantes. Pour les parties prenantes, la réputation reflète plutôt leur opinion concernant les actions et les communications d'une entreprise par rapport aux firmes concurrentes. Ce point de vue, qui a le mérite de distinguer les perceptions internes et externes, suggère qu'il est possible pour l'entreprise de gérer sa réputation en adoptant les bons comportements et discours. Or, il serait faux d'y voir un seul exercice de communication par lequel le développement d'une image de marque serait associé à une réputation de l'entreprise. En effet, c'est la capacité de l'entreprise de rencontrer les attentes et les objectifs de ses parties prenantes qui serait le fondement même de sa réputation (Liebig-Larsen, 2010). Pour évaluer cette réputation, les parties prenantes portent un jugement sur les pratiques d'affaires de l'entreprise afin de déterminer si elles sont cohérentes avec leurs propres besoins, intérêts et valeurs. C'est donc l'interprétation des actions de l'entreprise qui est au cœur de la réputation de l'entreprise.

La nature qualitative de la mesure de réputation est une constance dans toutes les définitions de la réputation. Celle de Fombrun (1996) est souvent citée dans le milieu des sciences sociales :

*« (...) a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all its key constituents when compared with other leading rivals » (Wartick, 2002, p. 374).*

Quatre éléments se retrouvent dans cette définition de la réputation : le caractère qualitatif de l'évaluation, l'agrégation des perceptions des parties prenantes, l'objet de cette évaluation et son caractère relatif.

D'abord, la réputation est définie comme une représentation perceptuelle de l'entreprise, qui peut ou ne pas refléter sa performance réelle puisqu'elle est définie à partir de l'évaluation personnelle des parties prenantes. Si la plupart de celles-ci partagent le même point de vue, alors il sera possible de déduire que la réputation est assise sur des bases solides et que l'entreprise pourra résister plus facilement aux aléas d'une crise.

Ensuite, la réputation constitue une agrégation des différentes perceptions des parties prenantes. Cette notion de la réputation comme une mesure unique est contestée par Wartick (2002), car elle implique une perte d'information sur chaque partie prenante. En ce sens, il rejoint Freeman (1984) qui considère que, puisque les entreprises ont plus qu'une partie prenante, il est raisonnable de penser qu'elles sont représentées par plus qu'une seule image. Par conséquent, il serait dangereux de mettre en place des actions avec la seule intention d'améliorer cette réputation « unique » alors que celle-ci est formée de multiples représentations perceptuelles.

L'entreprise doit aussi être comparée à ses concurrents, car la réputation n'existe pas en absolu. Il est donc aisé de comprendre pourquoi la modélisation de la réputation élaborée par Fombrun (1996) met une emphase particulière sur l'attrait émotionnel de l'entreprise, en tant qu'élément différenciateur aux yeux des parties prenantes. Ainsi, plus une entreprise établit une relation émotionnelle positive avec ses parties prenantes, meilleure sera sa réputation comparée à celle de ses concurrents.

Finalement, l'auteur spécifie aussi que ce sont les actions passées et les possibilités futures de l'entreprise qui sont évaluées et comparées (*ibid.*). Or, selon Doorley and Garcia (2007), la réputation de l'entreprise ne se fonde pas uniquement sur ses actions. Ce serait plutôt l'amalgame des actions, de la performance et des communications de l'entreprise qui fournit aux parties prenantes l'information nécessaire pour évaluer sa réputation. Ainsi, la performance et les actions de l'entreprise sont associées à certaines représentations visuelles tandis que ses communications permettent de tirer des conclusions sur les relations que l'entreprise entretient. Les communications constituent donc un aspect essentiel de la réputation de l'entreprise et sont analysées à la section 3.7.

Les communications sont aussi l'une des variables du modèle de la réputation d'entreprise élaboré par MacMillan *et al.* (2004). Selon eux, tout comme pour Fombrun (1996), la réputation se mesure en fonction des attentes des parties prenantes. Leur modèle statistique, prénommé Spirit, mesure cette réputation selon trois dimensions :

- L'expérience, qui indique les avantages matériels que retirent les parties prenantes ainsi que la communication et le sens de l'écoute de l'entreprise;
- Les sentiments, qui signifient les émotions positives et la confiance que l'entreprise génère;
- Les intentions, qui correspondent à la prise de position de l'entreprise par rapport à certains enjeux et sa capacité de rétention des parties prenantes.

Selon Barnett and Hoffman (2008), les impacts financiers, sociaux et environnementaux de l'entreprise sont à la base de sa réputation, qu'ils définissent de la façon suivante :

*« (...) observers' collective judgments of a corporation based on assessments of the financial, social, and environmental impacts attributed to the corporation over time »* Barnett and Hoffman, 2008, p. 34.

Il est alors possible de relier directement la réputation de l'entreprise et son engagement pour le développement durable à travers le temps. Mais, pour que cette implication ait une telle influence positive sur sa réputation, il est important qu'elle soit connue des parties prenantes. La communication est donc encore une fois identifiée comme étant une condition essentielle à l'atténuation du risque de réputation de l'entreprise.

### **1.3. Risque de réputation**

Selon Stigler (1962), une partie prenante se fie à la réputation d'une entreprise qu'elle connaît peu pour déterminer si cette dernière mérite sa confiance. Cette notion de confiance est fondamentale puisque le milieu des affaires transige sur la base de relations et de collaborations (Madhok, 1995). D'autres chercheurs utilisent la métaphore d'une banque de confiance qui serait au cœur de la pérennité d'une entreprise (Schreiber, 2008a). Outre cet aspect de durée, Zaballa *et al.* (2005) ajoutent que les valeurs de l'entreprise doivent être cohérentes avec celles de ses parties prenantes. Selon eux, la réputation de l'entreprise est le prestige maintenu à travers le temps. Un tel prestige se

base sur un ensemble partagé de valeurs et de stratégies, et résulte dans la durabilité et la différenciation de l'entreprise.

Or, certains professionnels des communications formulent des valeurs d'entreprise ou développent des programmes externes dans le seul but de rehausser les valeurs perçues par les parties prenantes (Schreiber, 2008a). Il importe que ces valeurs soient alignées sur le comportement de l'organisation, sinon celle-ci devra possiblement affronter une crise qui soulignera le manque de cohérence entre les valeurs véhiculées et ses actions (Gioia *et al.*, 2000). C'est ce qui constitue un risque de réputation.

Un sondage effectué par Schreiber (2008b) a révélé que les chefs de direction et les conseils d'administration de 360 multinationales considèrent que le risque de réputation constitue leur principal défi, sur une liste de 31 enjeux. Par ailleurs, la moitié de ces dirigeants se disent être peu préparés pour gérer un risque de réputation et plus du tiers ont indiqué que ce risque n'est pas analysé rigoureusement lors du développement de produits, de la pénétration de nouveaux marchés ou de l'élaboration de stratégies. Au lieu d'intégrer l'analyse du risque de réputation dans les activités de l'entreprise, c'est le service des communications qui en assume la principale responsabilité (Hexter, 2009).

Une crise de réputation signifie que, du jour au lendemain, le capital de confiance des parties prenantes, résultant des efforts et des investissements en publicité, en activités de philanthropie et en responsabilité sociale, peut être complètement anéanti (Peloza, 2008). Toutefois, une bonne réputation permet de moduler la durée et l'impact d'une crise. En effet, les parties prenantes sont plus prêtes à pardonner les infractions d'une entreprise qui jouit d'une bonne réputation. Burke (1999) suggère qu'une telle entreprise a le bénéfice du doute si elle commet des erreurs, si elle est responsable d'un accident ou si elle devient l'objet d'une controverse. Une bonne réputation signifie également qu'une entreprise peut plus facilement et rapidement obtenir les autorisations et les permis requis lorsqu'elle souhaite établir des installations risquées dans de nouvelles communautés, d'où un avantage concurrentiel certain.

Une entreprise peut aussi avoir à affronter une crise sans en être responsable. C'est le cas, par exemple, d'une crise sur le marché boursier. En analysant la baisse soudaine du marché boursier le 13 octobre 1989, lorsque l'indice S&P 500<sup>®</sup> de Standard & Poor's a baissé de 7 % en un jour, des chercheurs ont remarqué que les actions des entreprises les plus admirées, selon le classement annuel du magazine Fortune, avaient moins

diminué que les actions des autres entreprises (Schnietz and Epstein, 2005). Ceci s'expliquerait par le fait que les entreprises jouissant d'une bonne réputation ont accumulé un réservoir de bonne volonté (*goodwill*) qui constitue une forme d'assurance en cas de crise (Fombrun, 2001).

Un autre avantage d'une bonne réputation est que les inconvénients subis sont de plus courte durée. Ainsi, une entreprise jouissant d'une bonne réputation est en mesure de surmonter une crise en quelques mois tandis qu'une entreprise dont la réputation n'est pas assurée devra faire face à la catastrophe plus longtemps et subira des pertes financières jusqu'à une année plus tard (Coombs and Holladay, 2006).

En plus du risque de réputation qui provient de son propre chef, une entreprise peut également voir sa réputation entachée par le fait des actions des autres firmes dans son industrie. C'est le risque de réputation interentreprises.

#### **1.4. Risque de réputation interentreprises**

La réputation fonctionne comme un outil qui permet de mieux prévoir les actions des entreprises (Barnett and Hoffman, 2008). Lorsque les parties prenantes sont incapables de juger le comportement éthique des entreprises d'un même secteur économique ou d'une industrie, celles-ci perdent leur identité propre et sont associées au même risque de réputation (Liebig-Larsen, 2010). Il en est de même lorsque les produits de différentes entreprises semblent indifférenciés aux yeux des parties prenantes. En effet, si les produits ou les marques n'ont pas une identité propre, alors ils sont tous considérés comme étant fautifs ou suspects advenant une crise.

La réputation d'une entreprise ne dépend donc pas uniquement de ses propres impacts à travers le temps, mais aussi des actions des autres intervenants dans son industrie. Ce risque de réputation interentreprises, appelé *spillover*, se manifeste plus fréquemment dans certains secteurs, comme les industries extractive et financière (*ibid.*). Ainsi, le déversement de l'Exxon Valdez a nui à l'ensemble de l'industrie pétrolière tandis que l'accident d'une seule entreprise à *Three Mile Island* a réussi à anéantir l'industrie nucléaire aux États-Unis.

Lorsqu'une entreprise annonce une mise à pied importante, cela affecte négativement non seulement sa réputation auprès de ses parties prenantes, comme les employés et les

investisseurs, mais aussi la réputation d'autres entreprises perçues comme étant similaires (Goins and Gruca, 2008). Cet effet de contagion se vérifie par le fait que leurs actions boursières chutent dans la même direction à la suite d'une telle annonce. Par ailleurs, si l'entreprise qui vit cette crise occupe une position importante dans son réseau, l'effet de contagion sur les entreprises avec qui elle entretient des liens ou qui ont la même structure organisationnelle sera accentué (Yu and Lester, 2008).

Si les parties prenantes sont incapables de différencier les entreprises entre elles, ce sera souvent celle qui est la plus visible qui sera pointée du doigt, même si sa performance n'est pas inférieure à la moyenne de son industrie (Bertels and Pelozo, 2008). Toutefois, ceci ne signifie pas que tous les événements représentent des risques de réputation, car il doit y avoir un consensus social par les parties prenantes sur ce qui constitue un enjeu (Hoffman and Ocasio, 2001).

Donc, en plus de gérer son risque de réputation, l'entreprise doit aussi gérer son risque interentreprises (Barnett and Hoffman, 2008). Le problème d'interdépendance de la réputation cesse d'exister lorsque les parties prenantes ont suffisamment d'information pour évaluer la performance individuelle des entreprises. Une autre stratégie utilisée par les entreprises qui sont susceptibles d'être associées à un tel risque est d'adhérer à des codes de conduite. Il en sera question à la section 3.3.

## **1.5. Risque de réputation associé aux enjeux du développement durable**

Selon le président et chef de la direction de Bayer, il y a trois tendances qui font du développement durable l'enjeu le plus pressant du milieu des affaires : la raréfaction des ressources naturelles, la transparence croissante des pratiques d'affaires et l'amplification des pressions sociales et commerciales. Les entreprises doivent donc s'éveiller au fait que leur réputation est leur plus important actif et que de ne pas adhérer aux principes du développement durable peut entraîner l'attention négative des médias, une perte de confiance des parties prenantes et d'énormes coûts, d'où un énorme risque potentiel (Laszlo and Zhexembayeva, 2011).

La mondialisation et le déploiement de modes de communications instantanées augmentent la visibilité de l'entreprise, et de ce fait, son risque de réputation s'en trouve d'autant augmenté. Il n'est donc pas surprenant que l'entreprise la plus visible ait

tendance à surinvestir en RSE, comparativement aux autres entreprises de son secteur, et qu'elle choisisse ses stratégies en prenant exemple des chefs de file d'autres industries afin de réduire son risque de réputation d'entreprise et interentreprises (Bertels and Pelozo, 2008).

Le risque de réputation associé aux enjeux environnementaux est souvent sous-estimé. Un sondage auprès des gestionnaires du risque a révélé que leurs principaux enjeux étaient la réputation de l'entreprise et la valeur des actions boursières. La prévention du risque environnemental était jugée comme l'enjeu le moins important. Ceci démontre un manque de compréhension du caractère indissociable du risque de réputation et du risque environnemental (Pelozo, 2008).

Il est aussi possible de voir une relation entre la réputation de l'entreprise et le pilier économique du développement durable. Alors qu'une bonne réputation influence positivement la performance financière de l'entreprise, il semblerait qu'elle la protège lorsque sa performance financière est moins bonne (Schmietz and Epstein, 2005).

La responsabilité sociale et environnementale est un élément essentiel à la formation d'un lien de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes. De ce fait, le développement durable est nécessaire à la construction de la réputation, mais les groupes de pression et les consommateurs se méfient des engagements des entreprises. Pour être reconnue comme étant socialement responsable, une entreprise doit être perçue comme un « bon citoyen corporatif ». En obtenant une reconnaissance du milieu, l'entreprise peut même servir d'exemple et accélérer l'adoption de comportements plus responsables par les autres entreprises de son industrie (Zadek, 2004). C'est le cas des entreprises jugées les plus responsables au Canada, selon le classement de la firme de recherche Corporate Knights (2011).

L'intégration du développement durable dans les stratégies d'entreprise peut contribuer à rehausser la réputation de l'entreprise, mais y voir uniquement un exercice de relations publiques équivaut à un échec de la démarche à plus ou moins court terme. Selon Pauline d'Amboise (2012), vice-présidente et secrétaire générale au Mouvement Desjardins, lorsque l'implantation de stratégies de développement durable provient seulement de la volonté de se conformer de crainte de nuire à sa réputation d'entreprise, l'engagement des ressources humaines et financières risque de faire défaut, d'où l'abandon des activités de développement durable.

La nature des enjeux environnementaux et sociaux et les attentes des parties prenantes évoluent sans cesse. L'absence d'un consensus, quant aux principaux enjeux et aux solutions à apporter, fait en sorte que les stratégies de RSE que l'entreprise devrait mettre en place ne sont pas toujours claires. Conséquemment, la RSE doit être constamment revue et réorientée pour continuer de répondre aux attentes et aux besoins du milieu.

Cette responsabilisation, par l'intégration des attentes et des besoins des parties prenantes, fait en sorte que les entreprises modifient leur modèle de prise de décision. Au lieu de se concentrer uniquement sur leurs objectifs financiers, elles doivent aussi considérer les attentes environnementales, sociales et économiques des parties prenantes. Ce changement de paradigme assure la légitimité de l'entreprise et conséquemment, sa survie. En effet, en minimisant ses risques, l'entreprise améliore sa performance financière à long terme (Dubigeon, 2009).

Deephouse and Carter (2005) différencient la réputation de l'entreprise de sa légitimité. Les deux concepts se ressemblent puisque tous les deux sont des constructions sociales qui résultent de l'évaluation de l'organisation par les parties prenantes. Alors que la légitimité est la perception que les actions d'une entreprise sont désirables, justifiées et appropriées, la réputation est plutôt l'image, le prestige, le statut et le capital de confiance dont jouit l'entreprise.

Puisque la réputation est liée aux enjeux sociaux et environnementaux, il importe de déterminer la nature de ces enjeux.

## **2. DESCRIPTION DES ENJEUX LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Lorsqu'elles évaluent la réputation d'une entreprise, les parties prenantes tiennent compte de ses impacts sur l'environnement et la société. Or, certains de ces impacts constituent des enjeux environnementaux qui sont particulièrement préoccupants pour la population. Il importe donc que les entreprises prennent en compte leurs impacts lors de l'élaboration de leurs stratégies d'affaires. Le fait d'ignorer ces enjeux pourrait résulter dans un risque de réputation.

Pour ce faire, ce chapitre identifie d'abord les principaux enjeux que les entreprises doivent considérer, notamment en ce qui a trait à la raréfaction des ressources. Ensuite, les principales préoccupations environnementales de la population mondiale et canadienne sont définies au moyen d'un sondage réalisé par une firme de recherche. Six enjeux environnementaux sont brièvement expliqués, soit : la pollution de l'air et de l'eau, le suremballage des produits, l'utilisation des pesticides, les pénuries d'eau et les changements climatiques. L'entreprise a aussi des impacts sur ses employés et sa communauté d'accueil. C'est pourquoi l'engagement envers la communauté et les enjeux liés au recrutement, à la rétention et à la gestion des ressources humaines sont également décrits.

### **2.1. Enjeux environnementaux**

Le développement d'une stratégie d'affaires est traditionnellement basé sur une analyse des « 3 C », soit les consommateurs, le capital et la concurrence. L'entreprise d'aujourd'hui doit également gérer la raréfaction des ressources. D'une part, l'appauvrissement des ressources constitue une menace pour la chaîne d'approvisionnement et doit donc être gérée. Il en va de la pérennité de l'entreprise. D'autre part, la société exerce des pressions pour que les entreprises tiennent compte des enjeux environnementaux dans l'élaboration de leurs stratégies d'affaires. La gestion responsable des ressources constitue donc une des attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Laszlo and Zhexembayeva (2011) définissent les pressions exercées sur les ressources selon quatre facteurs : la pénurie d'eau, le déclin de la biodiversité, les difficultés

d'approvisionnement et la raréfaction des ressources énergétiques. Ces enjeux doivent être pris en compte dès maintenant, car ils deviendront de plus en plus problématiques.

Premièrement, la pénurie de l'eau potable deviendra l'enjeu le plus important, après les changements climatiques, en raison du fait que l'approvisionnement n'est pas arrivé avec la demande. La population est d'ailleurs préoccupée par la pénurie de l'eau. Ce sujet est discuté dans les prochaines sections.

Le déclin de la biodiversité se fait à un rythme de plus en plus rapide. Or, la disparition d'une espèce fragilise les écosystèmes et conduit à la disparition d'espèces associées. L'annonce d'une sixième extinction généralisée des espèces est due notamment à la destruction des habitats naturels, aux monocultures et à l'utilisation massive des pesticides (Dubigeon, 2009). Ce sujet inquiète la population et est analysé dans les prochaines sections.

La diminution des récoltes, la hausse des prix et la baisse de la qualité nutritionnelle des cultures exercent aussi des pressions sur l'approvisionnement alimentaire. Les entreprises doivent donc veiller à maintenir la pérennité de leur chaîne d'approvisionnement pour assurer leur durabilité.

Le dernier facteur que les entreprises doivent considérer est la sécurité énergétique qui est caractérisée par la volatilité des prix et la dépendance géopolitique de l'offre sur quelques fournisseurs. Les réserves d'origine fossile devraient durer de 40 à 100 ans seulement et sont concentrées dans quelques pays. Or, les États-Unis, le principal utilisateur de la ressource, ont déjà exploité 80 % de leurs réserves (Olivier, 2009).

En plus de ces pressions, les entreprises créent d'autres types d'impacts environnementaux et sociaux qui deviennent des enjeux à être gérés. Selon le sociologue Uriel Beck, la société d'aujourd'hui, qu'il a baptisée une « société de risque », présente plus de risques anthropiques que celle du passé (Chauveau et Rosé, 2003). Ceci ne signifie pas pour autant qu'il soit plus dangereux de vivre aujourd'hui, mais plutôt que les humains sont à l'origine de nouveaux types de risques. Alors que les sociétés passées craignaient la famine, les catastrophes naturelles, la maladie et les animaux sauvages, celle d'aujourd'hui est plutôt préoccupée par la gestion des déchets dangereux, les catastrophes nucléaires, la maladie de la vache folle et la présence de mercure. À force de vouloir contrôler des catastrophes, la société en crée de nouvelles. Par exemple,

l'insecticide dichlorodiphényltrichloroéthane, couramment appelé DDT, se voulait une réponse aux infestations d'insectes et s'est révélé être nuisible à la santé des oiseaux.

Le regard que pose la population sur le rôle de l'entreprise relativement aux enjeux environnementaux est l'un des déterminants de sa réputation. Étant donné la multiplicité des enjeux environnementaux, il serait intéressant de savoir lesquels sont jugés les plus alarmants par les parties prenantes. La prochaine section dresse un portrait des principales préoccupations environnementales de la population mondiale et au Canada. Chacune de ces préoccupations fait ensuite l'objet d'une brève description.

### 2.1.1. Portrait général des préoccupations de la population

En tant que partie prenante, la population a des préoccupations environnementales qui doivent être considérées par les entreprises lors de l'élaboration d'une stratégie visant à minimiser leur risque de réputation. Ceci ne veut pas dire pour autant que les entreprises peuvent ignorer les autres impacts ou les autres parties prenantes, car tous sont susceptibles d'être à la source d'un risque de réputation.

Selon un sondage réalisé par la firme Nielsen (2011a) auprès de 25 000 internautes dans 51 pays, les deux principales préoccupations environnementales de la population sont la pollution de l'air (77 %) et la pollution de l'eau (75 %). Ces enjeux ont d'ailleurs augmenté de 6 % en importance depuis 2009 (tableau 2.1). Les trois autres types d'impacts environnementaux suivent de très près avec 73 % de la population qui se dit préoccupée

Tableau 2.1 Préoccupations environnementales de la population mondiale

Enjeux	Très préoccupé	Plutôt préoccupé	Total	Variation 2009-2011
Pollution de l'air	42 %	38 %	77 %	+ 6 %
Pollution de l'eau	37 %	32 %	75 %	+ 6 %
Suremballage des produits	32 %	41 %	73 %	+ 13 %
Pénurie d'eau	39 %	34 %	73 %	+ 14 %
Utilisation des pesticides	33 %	40 %	73 %	+ 16 %
Changements climatiques	35 %	34 %	69 %	+ 3 %

Modifié de Nielsen, 2011a, p. 2

par l'utilisation des pesticides, le suremballage et la pénurie d'eau. Ce qui est le plus révélateur est le fait qu'en deux années, ces enjeux ont augmenté en importance de 16 %, 14 % et 13 % respectivement.

De façon générale, les répondants sont moins préoccupés par les changements climatiques que par les autres enjeux. Il est possible d'y voir deux significations. D'une part, il a pu s'installer une certaine fatigue par rapport au discours sur les changements climatiques. D'autre part, la situation économique plus difficile et les pertes d'emplois des dernières années ont pris la place des préoccupations plus urgentes dans l'esprit de la population. Une telle situation s'est aussi matérialisée par une réduction de la couverture média accordée aux changements climatiques. De ce fait, sans une attention continue des médias sur les changements climatiques, le sujet a disparu de la conscience collective mondiale (Nielsen, 2011a).

Les perceptions de la population concernant les enjeux environnementaux les plus importants varient selon le facteur géographique. Ainsi, la pénurie d'eau est le plus important enjeu au Portugal et au Mexique, avec 98 % des individus se disant très ou assez préoccupés, tandis que c'est l'enjeu le moins important pour les Canadiens, avec seulement 64 % qui sont préoccupés par le sujet (Nielsen, 2011a).

Les changements climatiques sont un enjeu qui préoccupe environ 90 % de la population de l'Amérique latine et de plusieurs pays asiatiques, mais le taux le plus élevé se trouve au Mexique, en Thaïlande et au Portugal avec 93 %. La similarité des résultats dans ces trois régions géographiques réside dans le fait que ce sont tous des pays côtiers ayant eu à faire face à des catastrophes naturelles et à une situation climatique inusitée. Le plus grand changement d'attitude s'est produit au Moyen-Orient et en Afrique, où les préoccupations envers les changements climatiques sont passées de 69 % à 80 % en deux ans. Cette préoccupation croissante serait due au climat chaud et sec de la région et à la perception que la température augmente année après année.

De façon générale, il n'est pas surprenant de constater que, à l'instar des populations ailleurs dans le monde, les Canadiens se disent être plus préoccupés par leurs finances personnelles et le contexte économique que par l'environnement. Tout comme pour la population mondiale, les principales préoccupations des Canadiens concernent la pollution de l'eau et de l'air avec 77 % et 72 % respectivement (Nielsen, 2011b). Le suremballage se place au troisième rang.

Lorsqu'ils sont questionnés sur les pratiques de développement durable qu'ils privilégient en matière de produits durables, 80 % des Canadiens considèrent que la priorité devrait être d'acheter des produits vendus dans des emballages recyclables ou qui ont peu ou pas d'emballage (tableau 2.2). Les autres pratiques durables concernent davantage le contenu du produit. Les consommateurs croient que les produits qui ont le moins d'impact sur l'environnement sont ceux qui sont écoénergétiques et ceux qui proviennent d'un marché local ou de producteurs locaux. Les autres pratiques sont perçues comme ayant un impact moins positif sur l'environnement. C'est le cas, par exemple, des produits cultivés de façon éthique et des produits biologiques.

Tableau 2.2 Perception des Canadiens sur l'impact de différentes pratiques durables sur l'environnement

Pratiques durables	Impact positif
Produits dans des emballages recyclables	81 %
Produits avec peu ou pas d'emballage	78 %
Produits ou appareils écoénergétiques	78 %
Produits qui n'ont pas parcouru de longues distances pour parvenir au magasin	73 %
Produits locaux	69 %
Produits achetés au marché des producteurs	68 %
Produits fabriqués ou cultivés de façon éthique	52 %
Produits biologiques	49 %
Produits non testés sur les animaux	45 %
Produits équitables	44 %

Tiré de Nielsen, 2011b, p. 3.

Avant de planifier une stratégie de gestion d'atténuation du risque de réputation, l'entreprise devra examiner la nature de ses impacts, tant ceux générés par ses propres activités que ceux qui se produisent en amont et en aval.

La section suivante explique brièvement la principale préoccupation de la population, soit la pollution de l'air.

### 2.1.2. Pollution de l'air

La population mondiale se dit surtout préoccupée par la pollution de l'air, avec 77 %, tandis que les Canadiens placent cet enjeu au second rang, avec 72 % d'entre eux qui se disent être très ou assez préoccupés par le sujet.

Bien que l'air pur soit constitué d'un mélange d'oxygène et d'azote, celui qui est respiré au quotidien inclut aussi des polluants. Ce sont des substances chimiques et biologiques provenant de sources naturelles (comme les éruptions volcaniques), et d'activités anthropiques. Il s'agit de matières particulaires et de gaz, tels que l'ozone (O<sub>3</sub>), l'anhydride sulfureux (SO<sub>2</sub>), le monoxyde de carbone (CO), l'oxyde d'azote (NOx), les composés organiques volatils (COV), le sulfure d'hydrogène (H<sub>2</sub>S), les sulfates et les nitrates. Les polluants atmosphériques incluent aussi des métaux toxiques, comme le plomb, le mercure, le cadmium, le manganèse, l'arsenic et le nickel. Finalement, il s'y trouve également du benzène, du formaldéhyde, des biphényles polychlorés (BPC), des dioxines et d'autres composés organiques persistants (Santé Canada, 2006a).

La pollution de l'air provient surtout de sources de combustion, comme les centrales électriques et les véhicules à moteur à essence et au diesel. Pour atténuer cet enjeu environnemental, l'Organisation mondiale de la santé recommande l'utilisation du transport en commun, les modes de déplacement actif, comme la marche et le vélo, ainsi que la construction de centrales utilisant des combustibles autres que le charbon (Agence France Presse, 2011).

Une pauvre qualité de l'air a des effets importants sur la santé humaine, mais elle perturbe surtout les appareils respiratoire et cardiovasculaire. L'appareil respiratoire est particulièrement sensible aux polluants atmosphériques, tels que l'ozone, les métaux et les radicaux libres. Ceux-ci entraînent des difficultés respiratoires, comme la toux, et l'aggravation des troubles respiratoires existants, comme l'asthme, l'emphysème, la bronchite chronique et les problèmes d'allergies (Santé Canada, 2006b). Les réactions individuelles aux polluants atmosphériques varient selon le type d'agent chimique et le degré d'exposition ainsi que selon l'état de santé et le patrimoine génétique de l'individu. Santé Canada (2006a) estime que les individus qui sont les plus à risque sont les personnes âgées, celles qui souffrent de problèmes respiratoires, les enfants, les nouveaux nés et les personnes qui font de l'exercice à l'extérieur quand il fait chaud et qu'il y a du *smog*.

Puisque les polluants atmosphériques inhalés sont absorbés par le sang, ils peuvent perturber l'appareil cardiovasculaire en altérant la rythmicité et la contractilité du cœur. Il s'ensuit des réactions inflammatoires, des cardiopathies et, si les perturbations cardiaques sont suffisamment graves, des arythmies causant la mort (Santé Canada, 2006b).

Ce sont surtout la Chine et l'Inde qui connaissent des problèmes graves de pollution de l'air. Selon l'Organisation mondiale de la santé, 80 de 91 pays recensés ne respectent pas les valeurs internationales en matière de pollution de l'air. Cette situation serait responsable de deux millions de décès chaque année, alors que plus de la moitié aurait pu être évitée si les normes avaient été respectées (Agence France Presse, 2011).

Au Québec, la *Loi sur la qualité de l'environnement* et la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* encadrent la réglementation en matière de polluants atmosphériques. Par exemple, le règlement sur l'essence d'Environnement Canada contrôle la qualité du carburant et la performance environnementale des systèmes antipollution d'un grand nombre de véhicules routiers et hors route (Environnement Canada, 2011). Par exemple, les concentrations de plomb et de soufre dans le carburant sont limitées, car ce sont des contaminants atmosphériques qui ont des impacts négatifs sur la santé humaine.

Les valeurs de la population en matière de pollution ont évolué au cours des années. Il y a plusieurs décennies, la vue de la fumée provenant d'une cheminée d'usine était perçue positivement, car une usine en activité représentait le plein emploi. Aujourd'hui, cette même image est synonyme de pollution de l'air et la communauté y voit une connotation négative (Pasquero, 2011). En effet, la pollution de l'air peut être considérée comme un trouble de voisinage suffisamment important pour nuire à la réputation de l'entreprise et même mettre en péril sa pérennité. Par exemple, dans la cause opposant Ciment Saint-Laurent et Barrette (2008), la Cour Suprême du Canada jugea que les citoyens avaient subi des préjudices résultant des émissions de poussières, d'odeurs et de bruits, et leur accordèrent une compensation en dommages et intérêts.

Les différents contaminants se retrouvent aussi dans les cours d'eau. Ils s'y accumulent et contribuent à la pollution de l'eau. Or, ce type de pollution est l'une des principales préoccupations de la population.

### 2.1.3. Pollution de l'eau

La pollution de l'eau est l'enjeu environnemental qui inquiète le plus la population canadienne avec 77 % qui se dit préoccupée par le sujet (Nielsen, 2011b) tandis qu'il se place au second rang pour la population mondiale (Nielsen, 2011a).

La moitié des cours d'eau urbains mondiaux sont pollués par des agents microbiologiques et chimiques. Cette détérioration de la qualité de l'eau provient du développement urbain et de l'emploi massif de produits chimiques, sous la forme de nitrates, de bactéries fécales, de polluants toxiques et de métaux lourds (Dubigeon, 2009). La qualité de l'eau peut être envisagée sous trois angles, soit : l'écotoxicité, l'acidification et l'eutrophisation.

Premièrement, l'écotoxicité fait référence aux différents métaux et polluants toxiques qui contaminent les eaux de surface et souterraines, en raison des activités industrielles et agricoles. La toxicité prend en compte la concentration et la durée de l'exposition aux métaux. Le problème vient du fait que les métaux, comme le mercure, le plomb, le cadmium, le zinc et le cuivre, forment des réservoirs dans les sédiments des cours d'eau pour y demeurer de 100 à 150 ans, avec tous les impacts sur la qualité de l'eau et la santé publique qui leur sont associés. Or, plus de la moitié de la contamination par les métaux lourds provient des retombées atmosphériques (Olivier, 2009).

Depuis la mise en vigueur de *Loi sur la qualité de l'environnement du Québec* en 1972, il y a eu une diminution des charges de contaminants rejetés sans traitement dans les effluents par les grandes entreprises industrielles, mais la qualité de l'eau ne s'est pas améliorée autant que prévu, car il n'existe pas de normes sur le milieu récepteur, sauf pour l'industrie des pâtes et papiers qui est la seule à devoir obtenir une attestation d'assainissement (De Ladurantaye, 2011). En effet, le lieu du déversement des effluents n'est pas pris en considération, que ce soit à proximité d'un lieu de baignade ou dans une rivière à fort débit. Or, ces impacts créent des désagréments pour les citoyens et peuvent contribuer à des relations tendues avec la communauté. C'est l'un des sujets abordés à la section 2.2.2.

L'information sur les rejets industriels demeure incomplète, surtout de la part des petites et moyennes entreprises (PME), car une majorité d'entre elles ne traitent pas leurs eaux usées. Puisque la municipalité ne cible que quelques indicateurs, tels que le taux de pH, l'azote, le phosphore et la demande biologique en oxygène, la majorité des contaminants

rejetée par les PME ne sera pas traitée. Les PME constituent donc la principale source polluante de l'eau (*ibid.*).

Un accroissement des problèmes de contamination des eaux souterraines est prévu, surtout en raison de l'augmentation de l'utilisation des produits toxiques par les industries et l'agriculture (Environnement Canada, 2010). De nombreux puits domestiques seraient aussi contaminés par des polluants de sources communes, comme les fosses septiques, les réservoirs souterrains, l'huile à moteur usagée, le sel des routes, les engrais, les pesticides et les déchets d'élevage du bétail (Environnement Canada, 2010). Or, la responsabilité de s'assurer de la qualité de l'eau des puits appartient aux propriétaires, donc aux résidents, mais il n'y a pas d'obligation légale en ce sens (D'Auteuil, 2011).

Le second problème associé à la qualité de l'eau est l'acidification des plans d'eau qui provient principalement des fonderies de métaux non ferreux, des centrales thermiques au charbon et des émissions automobiles. Ces différentes activités sont responsables du rejet de substances acidifiantes dans l'atmosphère, comme l'anhydride sulfureux (SO<sub>2</sub>), l'oxyde d'azote (NO<sub>x</sub>), l'ammoniac (NH<sub>3</sub>) et le chlorure d'hydrogène (HCl), qui présentent plusieurs impacts dans les zones des retombées industrielles acides. Il s'agit plus particulièrement des problèmes touchant la reproduction et la mortalité des poissons, et de la diminution de la biodiversité de la faune et de la flore (Olivier, 2009).

Finalement, l'eutrophisation des plans d'eau est due à un surplus d'éléments nutritifs, soit l'azote (N) et le phosphore (P), provient de deux sources. D'une part, les eaux de ruissellement s'écoulent des terres agricoles enrichies par les engrais, le compost, les fumiers et les lisiers. D'autre part, les rejets ponctuels, provenant, par exemple, des eaux usées insuffisamment traitées en zone urbaine et de l'industrie agroalimentaire, comportent de grandes charges organiques (Gangbanzo, 2006; De Ladurantaye, 2011). Ces surplus de nutriments peuvent augmenter la production de la biomasse dans les milieux aquatiques, ce qui se traduit par la prolifération d'algues. Au cours des dernières années, le Québec a connu des problèmes avec les cyanobactéries, aussi appelées algues bleues. Ces organismes microscopiques tuent les lacs à petit feu et les rendent impropres aux activités normales, comme la baignade, et à l'approvisionnement en eau par la municipalité. En 2006, il y avait 71 lacs atteints comparativement à 138 en 2008 (Francoeur, 2006). Or, il est extrêmement difficile de réduire le niveau de phosphore et de

rétablir la qualité du plan d'eau une fois le problème enclenché, si ce n'est par le dragage, un processus fort dispendieux (d'Auteuil, 2011).

La prochaine section concerne la troisième préoccupation environnementale de la population mondiale et canadienne, avec 73 % et 68 % des gens qui se disent préoccupés par le suremballage des produits (Nielsen, 2011a; Nielsen, 2011b).

#### **2.1.4. Suremballage des produits**

L'emballage est souvent décrié comme une source de contamination et de pollution, mais il joue un rôle essentiel de protection, notamment dans l'industrie alimentaire. En effet, il est estimé que le tiers des aliments seraient perdus ou jetés si ce n'était de l'emballage (Yezza, 2012). Le problème vient du fait que seulement la moitié des 600 000 tonnes d'emballages produits au Québec est récupérée. Or, selon Recyc-Québec, les emballages non récupérés ne représentent que 10 % des 13 millions de tonnes de déchets générés chaque année (*ibid.*). Le problème n'est donc pas l'emballage, mais le suremballage, un phénomène qui agace le consommateur et qui coûte cher au manufacturier.

Au Québec, les législations et les réglementations encouragent la création d'emballages innovants et écoconçus. En effet, le Québec a adopté de nouvelles législations, soit les lois 102 et 130, qui compensent les municipalités et prévoient des redevances pour l'élimination des matières résiduelles traitées (*ibid.*). Les entreprises sont assujetties à la *Loi sur la qualité de l'environnement* et doivent financer la moitié des coûts de la collecte sélective municipale, selon les quantités de matières générées qui sont destinées aux consommateurs.

La majorité des emballages et des produits qui sont jetés sont faits à partir d'une variété de plastique, selon le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE, 2011). L'organisation non gouvernementale (ONG) Oceana estime que les Américains produisent 6,8 millions de tonnes de plastique par année, dont seulement 450 000 tonnes sont recyclées ou incinérées (*ibid.*). Or, rien ne représente mieux le gaspillage de ressources que le suremballage des produits, surtout sachant qu'une majorité n'est pas récupérée. Il y aurait même une poubelle de la grandeur de l'état du Texas flottant dans l'océan Pacifique qui a été surnommé le « sixième continent » (*ibid.*). Une telle image constitue un rappel visuel permanent du manque de diligence à bien gérer les ressources.

En 2009, grâce à une initiative de l'Ocean Conservancy, près de 500 000 volontaires dans 108 pays ont recueilli 3 357 tonnes de débris sur plus de 6 000 sites (*ibid.*). Les 10 débris les plus fréquents sont représentés au tableau 2.3. Bien qu'ils se situent au second rang, les sacs de plastique ont un impact potentiel beaucoup plus grand que les cigarettes et les filtres de cigarette qui se trouvent au premier rang (*ibid.*). Ensuite, les contenants, les couvercles et les sacs de papier représentent approximativement le quart des débris.

Tableau 2.3 Type de débris recueillis par l'Ocean Conservancy

Rang	Type de débris	Quantité
1	Cigarettes et filtres à cigarettes	2 189 252
2	Sacs de plastique	1 126 774
3	Emballage de nourriture, contenants	943 233
4	Couvercles	912 246
5	Bouteilles de plastique	883 737
6	Ustensiles, assiettes, tasses	512 517
7	Bouteilles de verre	459 531
8	Cannettes de liqueur	457 631
9	Pailles, bâtonnets pour mélanger	412 940
10	Sacs de papier	331 476
	Total	8 229 337

Source : PNUE, 2011, p. 31.

Les objets de plastique destinés aux consommateurs se retrouvent dans les océans en raison des mauvaises pratiques de gestion des déchets, de la réglementation et des politiques inadéquates, du contrôle inefficace et de l'attitude et des comportements des individus. La collecte et le recyclage des différents types de plastique demeurent problématiques. Bien que le plastique présente de multiples avantages par rapport aux autres matières, une analyse du cycle de vie (ACV) doit être réalisée pour choisir le matériau le plus approprié. Ce sujet est analysé à la section 3.5.

Outre la pollution de l'eau, les pénuries d'eau constituent aussi un enjeu environnemental, principalement dans plusieurs régions sur la planète.

### 2.1.5. Pénuries d'eau

Plus des trois quarts de la population mondiale considèrent les pénuries d'eau comme l'un des principaux enjeux de l'heure, un fait confirmé par Laszlo and Zhexembayeva (2011). L'eau couvre 70 % de la surface de la planète, mais l'eau douce ne représente que 2,5 % du volume total (PNUE, 2007). Or, la majeure partie de cette eau étant gelée, elle est inaccessible pour les besoins d'approvisionnement de la population. Selon l'ONU, moins de 1 % de la ressource hydrique sur la planète est de l'eau potable disponible (UN-Water, s.d.).

La problématique vient du fait que cette eau n'est pas distribuée également sur le territoire et ne se situe pas nécessairement là où se trouvent les besoins. Alors que la demande planétaire d'eau douce a augmenté de 50 % entre 1950 et 1990, elle augmentera de près de 50 % d'ici 2025, en raison de la croissance de la population (PNUE, 2007). Par conséquent, même si la consommation demeure stable grâce à l'implantation de mesures de conservation, les deux tiers de la population vivront en situation de pénurie d'eau d'ici 2025.

Parmi les 14 pays du Proche-Orient, 11 connaissent déjà des pénuries d'eau et plusieurs pratiquent le dessalement, une technologie dispendieuse, énergivore et polluante (Tassoni, 2011). Il y aurait 17 bassins hydriques internationaux situés dans 51 pays qui risquent d'entrer en conflit pour conserver leur accès à l'eau au cours des 10 prochaines années (Dubigeon, 2009). Aux États-Unis, les réserves souterraines sont en voie d'épuisement dans de nombreuses régions, surtout dans l'ouest du pays (De Ladurantaye, 2011). À l'opposé, les ressources hydriques au Canada représentent l'un des plus grands réservoirs, avec 7 % de l'eau potable mondiale (Environnement Canada, 2011). Mais, les Canadiens sont également les deuxièmes plus grands consommateurs d'eau sur la planète, après les Américains. Ainsi, chaque jour, un Canadien consomme 350 litres d'eau et un Européen, environ 200 litres, alors que la moyenne mondiale varie entre 20 et 40 litres par personne (Conseil mondial de l'eau, 2000).

Dès qu'une province canadienne acceptera de vendre son eau à l'étranger, celle-ci deviendra un bien de commodité soumise à l'Accord de libre-échange nord-américain (La grande soif, 2009a). Plusieurs entreprises canadiennes ont tenté d'exporter l'eau, mais ont été déboutées par le gouvernement en raison des pressions sociales exercées par les ONG (*ibid.*). Il semblerait que des entreprises québécoises en fassent déjà le commerce

en exportant l'eau en vrac vers le sud des États-Unis et l'Amérique du Sud, à des fins d'irrigation des terres agricoles (Joncas, 2010). Selon le gouvernement du Québec, il s'agirait d'une pratique illégale. En effet, en 2002, le Québec rédigeait une politique nationale où l'eau, à son état naturel, est définie comme un bien commun ne pouvant faire l'objet d'un droit de propriété (ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, 2001). Or, au Québec, 59 % des gens accepteraient que l'eau soit exportée avec des contrôles stricts (Levac, 2010). L'enjeu de la conservation prendrait alors plus d'importance, car seulement 1 % de l'eau est renouvelable (La grande soif, 2009b).

L'eau représente un enjeu pour une minorité d'entreprises qui y voient une question de survie. Les grandes utilisatrices d'eau, telles que l'industrie des pâtes et papiers et les usines d'embouteillage, prélèvent un volume d'eau important comme intrant dans leur processus de fabrication. Au Québec, les grands utilisateurs regroupent les entreprises qui consomment 75 mètres cubes et plus d'eau potable par jour. À ce titre, ces entreprises sont tenues de payer une redevance qui est de l'ordre de 0,0025 \$ par mètre cube pour une raffinerie de pétrole et de 0,07 \$ par mètre cube pour une usine d'embouteillage (Baril, 2010). Ces firmes doivent donc mettre en place des mesures pour obtenir des données sur leur consommation d'eau, ce qui leur permet d'identifier des façons pour la réduire ou la réutiliser. En mettant en place de telles actions, les coûts associés au chauffage et à l'approvisionnement en eau sont moins élevés, l'impact environnemental est plus faible et le risque associé à une perte de réputation est atténué. À l'opposé, si elles ne se préoccupent pas de leur consommation, ces entreprises subiront certainement une augmentation drastique des coûts associés à l'approvisionnement et au chauffage de l'eau (Sullivan, 2012).

L'eau virtuelle, soit celle qui est intégrée dans les produits finis, représente une source de revenus pour les grandes consommatrices d'eau. Toutefois, les prélèvements massifs d'eau tendent à être perçus négativement. C'est déjà le cas en France où l'utilisation de l'eau par les grandes entreprises est scrutée par le public qui demande que l'impact environnemental de ces prélèvements fasse l'objet d'une évaluation obligatoire (*ibid.*). Aux États-Unis, une coalition de citoyens a intenté un recours collectif contre la compagnie Nestlé Waters qui pompait l'eau des aquifères pour sa production d'eau embouteillée *Ice Mountain*. La Cour suprême du Michigan donna préséance au droit de propriété, puisque les puits de la compagnie étaient situés sur ses terrains privés, même s'il avait été prouvé

que cette activité avait un impact direct négatif sur le niveau des plans d'eau environnants (Alexander, 2007).

Seulement 23,7 % des entreprises québécoises ont mis en place un cadre de gestion de l'eau (Annexe 4). Avec les pressions hydriques grandissantes, il est probable que les parties prenantes verront de plus en plus négativement les prélèvements d'eau des entreprises qui pourraient, de ce fait, s'exposer à un risque de réputation.

La cinquième préoccupation environnementale de la population, selon le classement de Nielsen, est l'utilisation des pesticides.

#### **2.1.6. Utilisation des pesticides**

Utilisés dans l'agriculture traditionnelle, les pesticides constituent une importante source d'inquiétude à travers le monde. En 2011, 73 % de la population se dit être très ou assez préoccupée par l'utilisation des pesticides, comparativement à 57 % en 2009 (Nielsen, 2011a).

D'abord utilisés dans le but d'accroître les rendements des fermes, les pesticides de synthèse sont destinés à éliminer les mauvaises herbes, les rongeurs et les insectes nuisibles. Ce sont des produits chimiques toxiques et c'est pourquoi l'agriculture traditionnelle est souvent qualifiée de « chimique ». Les pesticides regroupent les herbicides, tels que la famille des triazines, les insecticides, tels que les organochlorés et les organophosphorés, les algicides, les fongicides et les raticides (Olivier, 2009).

L'utilisation intensive de produits chimiques et la monoculture sont des activités qui causent l'érosion et l'appauvrissement du sol en détruisant les micro-organismes (Jardin des anges, 2012). Le regroupement *International Federation of Organic Agriculture Movement* (IFOAM) affirme que près de 75 % de la diversité génétique des cultures a été perdue à cause des monocultures (IFOAM, 2006). Ceci se vérifie également au Québec avec l'accroissement des monocultures de maïs et des cultures, comme le blé, le soya, les pommes et les pommes de terre, qui utilisent plus de 70 % des pesticides agricoles (De Ladurantaye, 2011).

Même si les entreprises agricoles sont l'une des plus grandes consommatrices de pesticides au Québec, elles sont peu touchées par les contrôles administratifs de la *Loi*

*sur les pesticides*, car l'arrosage aérien de pesticides à des fins agricoles échappe à l'obligation d'obtenir un certificat d'autorisation, en vertu de l'article 22 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*. De plus, ces entreprises ne sont pas contraintes d'obtenir une évaluation environnementale, en vertu de l'article 31.1 et des articles suivants, contrairement aux autres secteurs de l'économie qui doivent s'y conformer (De Ladurantaye, 2011).

Les pesticides constituent un risque de contamination de l'atmosphère et des organismes vivants près du sol (Olivier, 2009). Sous l'effet de l'écoulement des eaux de pluie et de l'érosion des sols, les pesticides se ramassent également dans les eaux de surface, les eaux souterraines et les puits, et contribuent à leur pollution. Ils entrent alors dans la chaîne alimentaire et conduisent à l'augmentation des maladies chroniques, comme les maladies neurologiques et auto-immunes, et les cancers (Robin, 2011). Étant donné les risques potentiels qu'ils présentent pour la santé humaine et l'environnement, leur commercialisation est conditionnelle à une homologation par Santé Canada (Olivier, 2009).

Selon le sondage de Nielsen (2011b), une majorité de Canadiens considère que certains produits, comme ceux qui sont vendus dans les marchés publics, ceux qui sont cultivés ou fabriqués de façon éthique, et ceux qui proviennent d'une agriculture biologique, minimisent les impacts négatifs sur l'environnement. Cette terminologie mérite d'être clarifiée. D'une part, les produits vendus dans les marchés publics peuvent avoir été cultivés de façon traditionnelle, mais parce qu'ils ont parcouru de plus courtes distances, leur contribution aux émissions de gaz à effet de serre (GES) est réduite. Ceci ne signifie pas qu'ils ont reçu moins de pesticides. D'autre part, la culture ou la production éthique n'est pas standardisée tandis que l'agriculture biologique est encadrée par des principes et des normes internationales régies par l'organisation IFOAM (2005), un mouvement présent dans 116 pays. Bien qu'il soit avantageux que les entreprises se dotent d'un code d'éthique, seule l'agriculture biologique devrait être considérée, dans un contexte d'atténuation du risque de réputation, comme une solution valable pour remplacer l'agriculture traditionnelle.

En 2009, il y avait environ 37,5 millions d'hectares consacrés à l'agriculture biologique (Jardin des anges, 2012). Ce type d'agriculture se base sur quatre principes qui sont en

lien avec le fondement même du développement durable, soit la précaution, l'équité, la santé et l'écologie (IFOAM, 2005).

L'agriculture biologique peut se définir ainsi :

*« L'agriculture biologique est un système de production qui maintient et améliore la santé des sols, des écosystèmes et des personnes. Elle s'appuie sur des processus écologiques, la biodiversité et des cycles adaptés aux conditions locales, plutôt que sur l'utilisation d'intrants ayant des effets adverses. L'agriculture biologique allie tradition, innovation et science au bénéfice de l'environnement commun et promeut des relations justes et une bonne qualité de vie pour tous ceux qui y sont impliqués »* (IFOAM, 2008).

Nonobstant la réduction du risque de maladies associées aux pesticides que favorise l'agriculture biologique, il n'y aurait pas de raison économique de soutenir la culture traditionnelle. D'une part, l'agriculture biologique requiert moins d'eau et d'énergie (Jardin des anges, 2012). D'autre part, les grandes cultures biologiques donnent un rendement égal ou supérieur et sont plus rentables que les cultures traditionnelles (Larivière, 2012). Cette conclusion est issue d'une étude de l'Université de l'Iowa qui a comparé, pendant une période de 13 années, la rentabilité des cultures traditionnelles avec celle des terres agricoles qui étaient sarclées quatre fois par année et qui étaient engraisées avec du compost fait à partir de fumier et de tiges de maïs. Le profit brut réalisé par l'agriculture biologique était toujours supérieur d'au moins 200 \$ par acre, peu importe le type de culture et la période de rotation.

La présence de pesticides dans la chaîne alimentaire peut avoir un effet dramatique sur la réputation de l'entreprise et de son industrie. Par exemple, en 2003, une ONG révéla la présence de 15 résidus de pesticides dans les produits Coca-Cola vendus en Inde (Kaye and Argenti, 2005). Bien que la concentration se révéla être inférieure à la limite légale peu contraignante de l'Inde, elle dépassait les normes européennes. Or, Coca-Cola était la marque ayant le plus grand capital de réputation au monde, selon le classement *Interbrand* (Haupt, 2011). Cette nouvelle entraîna une baisse des ventes de 30 % en deux semaines ainsi que l'interdiction par le Parlement de l'Inde et par plusieurs écoles de vendre les produits Coca-Cola. La compagnie Pepsi se vit subir la même interdiction, ce qui révèle la présence d'un risque de réputation interentreprises (Kaye and Argenti, 2005). Pour rehausser son image ternie par cet incident et rebâtir son capital de réputation, Coca-Cola revit ses processus et mit en place un code de conduite avec la participation de

la compagnie Pepsi. Les codes de conduite sont un des outils permettant d'atténuer le risque de réputation. Ils seront discutés à la section 3.3.

Par ailleurs, l'agriculture est un des secteurs économiques les plus touchés par les changements climatiques. Ceux-ci constituent également l'une des principales préoccupations environnementales de la population.

### **2.1.7. Changements climatiques**

De façon globale, 69 % de la population mondiale est préoccupée par les changements climatiques, mais c'est l'enjeu qui est jugé le moins inquiétant sur un ensemble de six enjeux environnementaux (Nielsen, 2011b).

Les changements climatiques sont issus d'une augmentation des GES dans l'atmosphère. Par un mécanisme de régulation thermique, les GES transforment les infrarouges en énergie cinétique, ce qui entraîne une augmentation de la température de la Terre. Il s'agit d'un phénomène normal. Le problème vient du fait que l'activité humaine augmente la concentration de ces gaz dans l'atmosphère.

Selon le Protocole de Kyoto, six GES d'origine anthropique sont responsables des changements climatiques. Ce sont principalement le dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), le méthane (CH<sub>4</sub>), l'oxyde de diazote (N<sub>2</sub>O) et les composés de fluor, soit les perfluorocarbures (PFC), les hydrofluorocarbures (HFC) et l'hexafluorure de soufre (SF<sub>6</sub>) (Olivier, 2009).

Seulement une partie du surplus du CO<sub>2</sub> peut être capturée par les réservoirs naturels, constitués des océans et de la biomasse, et c'est pourquoi il s'ensuit un réchauffement climatique. Les sources des émissions du CO<sub>2</sub> sont : la production d'électricité de sources fossiles (31 %), les activités industrielles (26 %), le transport (18 %), la déforestation (16 %) et les bâtiments (9 %) (Manicore, 2010). Le méthane a un potentiel de réchauffement climatique de 25 fois supérieur à celui du CO<sub>2</sub>. Ses sources anthropiques sont principalement les matières organiques enfouies, l'agriculture, les activités liées aux combustibles fossiles (forage, transport, entreposage et distribution) et la déforestation par le feu (Olivier, 2009). L'oxyde d'azote provient, en partie, de l'utilisation des engrais ainsi que de la combustion du charbon et de la biomasse.

Selon Hoffman (2005), il n'est pas nécessaire de comprendre la science derrière les changements climatiques. En effet, le débat scientifique actuel se veut rationnel, car il est orienté vers les causes des changements climatiques, mais il est inutile, car il s'ensuit une prise de position sur les dimensions anthropiques du problème. Puisque les avis varient sur les causes des changements climatiques, il est préférable de considérer seulement l'angle d'un changement de paradigme du marché qui offre aux entreprises l'occasion d'innover et de se différencier de la concurrence. Il s'agit donc d'une évolution du marché qui s'apparente à d'autres qui se sont produites aux siècles précédents, comme l'invention du téléphone (Hoffman and Jennings, 2011).

Les changements climatiques impliquent des risques pour les écosystèmes et la société. Ils doivent donc être évalués et gérés. Pour les entreprises, il existe trois façons de considérer les changements climatiques dans leurs stratégies d'affaires, soit : l'évaluation du risque, l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation des changements climatiques. Alors que l'adaptation aux changements climatiques signifie l'adoption d'une stratégie qui minimise l'exposition aux risques, l'atténuation des changements climatiques implique plutôt un effort pour réduire ou prévenir les émissions de GES dans l'atmosphère.

De plus en plus d'entreprises réalisent qu'elles doivent s'adapter, mais il n'existe pas de stratégie unique, car celle-ci varie selon l'industrie. La définition de l'adaptation au changement climatique proposée par l'*International Panel on Climate Change* est la suivante :

*« Adjustment in natural or human systems in response to actual or expected climatic stimuli or their effects, which moderates harm or exploits beneficial opportunities. Various types of adaptation can be distinguished, including anticipatory and reactive adaptation, public and private adaptation, and autonomous and planned adaptation » (International Panel on Climate Change, 2007).*

Les catastrophes naturelles, telles que les inondations et les sécheresses résultant des catastrophes naturelles, sont évaluées à 7,4 milliards de dollars d'actifs qui sont menacés chaque année (Hoffman, 2005). Les entreprises ont donc une certaine motivation pour réduire leurs émissions de GES et ainsi, leur risque financier. Celles qui ont commencé à adopter des mesures d'adaptation font partie des industries qui sont les plus touchées par les événements climatiques extrêmes, comme l'agriculture, l'eau, la sécurité alimentaire, la forêt, la santé et le tourisme (*International Panel on Climate Change, 2012*). Quant à

l'industrie financière, elle est également concernée par les changements climatiques puisqu'elle est en mesure d'influencer les pratiques d'adaptation des entreprises prêteuses.

La plupart des entreprises n'ont pas mis en place des mesures d'adaptation majeures et se contentent d'adopter une attitude passive, en évaluant les risques et en attendant de voir l'ampleur des impacts. Au Québec, seulement 29,7 % des entreprises ont mis en place un cadre de gestion pour gérer leurs émissions de GES et 40 % ont amorcé une réflexion sur le sujet (Neuvaction, 2011). Or, la mise en place d'un système de plafonnement et d'échange des droits d'émissions de GES par les grands émetteurs devrait avoir une incidence positive sur l'élaboration de tels plans d'action.

Il est difficile de voir dans les méthodes d'atténuation des émissions de GES une façon d'améliorer la réputation de l'entreprise, car la population est ignorante sur la question des changements climatiques. Néanmoins, il est possible d'en tirer un capital de confiance auprès de certaines autres parties prenantes. Par exemple, l'Association internationale de l'aluminium a réduit ses émissions de 40 %, car le quart de sa production utilise maintenant de la matière recyclée qui ne requiert que 5 % de l'énergie de l'aluminium primaire (Simard, 2012). De ce fait, en adoptant des mesures d'atténuation des changements climatiques, des industries perçues négativement peuvent réussir à se créer des alliées auprès de parties prenantes avec qui elles entretiennent une relation souvent conflictuelle (Hoffman, 2005).

En plus des enjeux environnementaux, l'entreprise doit aussi gérer ses impacts sociaux pour répondre aux attentes de ses parties prenantes et ainsi réduire son risque de réputation. La section suivante passe en revue les différents enjeux sociaux auxquels elle est exposée.

## **2.2. Enjeux sociaux**

L'entreprise est appelée à transiger avec une diversité d'acteurs au quotidien. Dans le développement d'une stratégie d'affaires, elle se doit donc d'identifier ses parties prenantes décrites comme :

*« (...) tout groupe ou individu qui peuvent affecter ou être affectés par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation » (Freeman, 1984, p.46).*

Afin d'évaluer sa responsabilité sociétale, l'entreprise doit définir sa sphère d'influence. Selon l'article 5.2.3 de la norme ISO 26000, cette notion implique que l'entreprise ne limite pas sa responsabilité sociétale aux activités qu'elle maîtrise directement, mais qu'elle inclut toutes celles sur lesquelles elle a un pouvoir d'influence, notamment au sein de la chaîne d'approvisionnement et de sa chaîne de valeur (Aubrun *et al.*, 2010).

Que ce soit au niveau de ses employés, de ses clients, des fournisseurs, des ONG, des investisseurs ou des communautés dans lesquelles elle s'installe, l'entreprise fait face à un certain nombre d'attentes. Pour atténuer son risque de réputation, elle n'a d'autres choix que de s'assurer de mettre en place des processus et des pratiques lui permettant d'arrimer ses actions avec les pressions sociales exercées. En effet, les parties prenantes influencent le comportement des entreprises, lesquelles doivent de plus en plus faire preuve de transparence.

Laszlo and Zhexembayeva (2011) identifient la « transparence radicale » comme l'un des changements majeurs dans la société en général et dans le monde des affaires. Selon ces auteurs, il y aurait d'ailleurs plus d'un million de groupes de pression dédiés aux causes sociales et environnementales. L'augmentation du nombre d'ONG et des technologies de communication peu dispendieuses fait en sorte que les actions des entreprises sont scrutées et analysées. Toutefois, les ONG collaborent aussi de plus en plus avec les entreprises, car pour plusieurs, une telle association est nécessaire pour amener des changements de fond dans la société, l'environnement et la façon dont les entreprises fonctionnent.

Les revendications sociales des parties prenantes ont trait plus particulièrement à deux enjeux, soit : l'engagement et les conditions de travail des employés, et la capacité de l'entreprise de s'intégrer et d'être acceptée dans la communauté d'accueil.

### **2.2.1. Engagement et conditions de travail des employés**

La gestion des ressources humaines fait face à plusieurs défis touchant la relève et la rétention du personnel, la diversité culturelle et le bien-être des employés.

Premièrement, le Canada est caractérisé par un vieillissement de la population qui implique une réduction importante de la main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs d'activités économiques, tels que la santé, la finance, l'agroalimentaire, l'industrie

pharmaceutique et la biotechnologie (Beaupré *et al.*, 2008). Cette tendance s'intensifiera à partir de 2014 dans tous les secteurs. Ensuite, la rétention du personnel est une autre problématique majeure pour près de 67 % des entreprises québécoises qui anticipent des difficultés importantes à recruter et à conserver les talents. Le phénomène existe aussi à l'échelle canadienne avec 74 % des entreprises qui anticipent des difficultés dans le recrutement et la rétention du personnel à moyen terme (Benimadhu, 2006). Par ailleurs, l'immigration est appelée à jouer un rôle grandissant afin de combler la baisse de main-d'œuvre, mais il s'ensuit une obligation pour l'entreprise de gérer une diversité multiethnique et multiculturelle. L'augmentation des problèmes de santé mentale a des répercussions importantes sur le taux d'absentéisme, la baisse de moral et le rendement des employés. Le bien-être et la santé des travailleurs doivent donc être gérés (Beaupré *et al.*, 2008). Finalement, l'intensification des exigences de productivité et la difficile conciliation travail – famille constituent également de nouveaux défis de gestion.

Un indicateur reconnu internationalement dans les milieux industriels est le nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées. La statistique obtenue est le taux de fréquence des accidents avec arrêts. La pyramide de Bird est une loi statistique qui démontrerait que pour chaque accident grave, il y aurait 10 accidents corporels moins graves, 30 accidents avec dommages et 600 incidents (Chaveau et Rosé, 2003). Il y a lieu de distinguer un accident d'un incident. Un accident est un événement indésirable, soudain et qui conduit à des pertes qui sont mesurées en nombre de personnes, de produits et de machines, ou en pollution. Un incident ne cause pas de telles pertes. Il s'agit plutôt d'un événement indésirable qui aurait pu devenir un accident, mais qui a été évité du fait des circonstances.

Cet indicateur est important parce qu'il révèle si l'entreprise a un comportement responsable. En effet, plus le taux de fréquence déclaré est élevé, moins l'entreprise est durable, car cela veut dire qu'elle maîtrise mal ses risques et n'exerce pas un contrôle adéquat au niveau de la sécurité de ses employés, de ses rejets dans l'environnement ou de la qualité de ses produits (*ibid.*). Le niveau de sécurité serait donc un indicateur essentiel de la bonne gestion de l'entreprise ainsi que de la fiabilité et de la qualité de ses produits. Pour être utile, cet indicateur doit être comparé à celui de la moyenne de l'industrie, et surtout aux entreprises qui ont le taux de fréquence le plus bas. Puisque tout risque non maîtrisé est susceptible de devenir une crise de réputation, il importe de mettre en place les systèmes appropriés.

Par ailleurs, plusieurs secteurs d'activités économiques ont de la difficulté à recruter du personnel qualifié. Il est donc important que les entreprises mettent en place des pratiques qui amélioreront leur réputation auprès de leurs employés potentiels et qui maintiendront la mobilisation du personnel qui travaille déjà dans l'entreprise.

Le taux de satisfaction et la mobilisation des employés seraient reliés à leur perception de la réputation de leur employeur par les parties prenantes externes (Carmeli and Freund, 2002). Ainsi, plus les employés ont le sentiment que leur employeur a une bonne réputation, plus ils verront un prestige à y travailler. Les auteurs associent la réputation à la perception de l'entreprise par ses parties prenantes externes, et le prestige, à l'évaluation faite par ses parties prenantes internes. Ils recommandent que les entreprises bâtissent un réseau d'employés qui ont un solide lien affectif envers elles et qui ne se contentent pas d'y travailler pour des questions liées à leur sécurité d'emploi. En effet, lorsque les employés ont une opinion favorable de l'entreprise, ils choisissent de s'engager envers elle et ainsi, s'établit un lien affectif durable.

Par ailleurs, la sélection d'un employeur par un candidat se fait également sur la base de valeurs perçues communes. Puisque le développement durable fait partie des valeurs de la génération montante, la réputation des entreprises en la matière devient un critère de sélection d'emploi (d'Amboise, 2012).

Au Québec, 56,7 % des entreprises ont mis en place un cadre de gestion des ressources humaines qui englobe l'une ou plusieurs des composantes suivantes : le développement des compétences, la participation des employés, les relations de travail, l'équité, la santé et la sécurité au travail (Annexe 4). L'existence d'un tel cadre varie selon la taille, le syndicalisation et le statut de l'entreprise. Ainsi, plus l'entreprise est grande, plus elle encadre de façon formelle le développement et le bien-être de ses employés. Les entreprises syndiquées ont également tendance à avoir un tel cadre, avec 80,9 % contre 53,9 % pour les entreprises non syndiquées. Finalement, 81,4 % des entreprises cotées à la bourse ont un cadre de gestion comparativement à 56,2 % pour les entreprises non cotées.

La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et de développement durable est une façon d'améliorer la réputation de l'entreprise en la rendant plus attrayante pour les employés actuels et potentiels. Une telle démarche permet aussi de promouvoir

le bien-être des employés, et suscite l'engagement et la mobilisation des employés. C'est le sujet de la section 3.8.

### **2.2.2. Impact sur la communauté d'accueil**

Il est prouvé que les initiatives sociales peuvent contribuer à rehausser la réputation de l'entreprise et à créer de la valeur financière. Ainsi, en investissant dans les projets communautaires, une entreprise peut bénéficier d'une meilleure réputation, d'une meilleure attitude de la part des consommateurs et d'un environnement réglementaire moins strict (Peloza, 2008).

L'engagement envers la communauté permet surtout d'obtenir une légitimité et une meilleure réputation plutôt que des avantages concurrentiels directs ou des avantages financiers (Rondinelli and London, 2003). Cependant, cet avis doit être modulé, car, de l'avis de Jean-Sébastien David (2012), vice-président en développement durable de la compagnie minière Osisko, l'appui de la communauté est une condition préliminaire essentielle, car sans celui-ci, l'entreprise n'aurait pu faire un succès de ses activités d'exploitation minière. Ainsi, dès la découverte d'un gisement dans la région de Malartic, l'entreprise a consulté la population sur son projet de mine à ciel ouvert. Par conséquent, les entreprises qui projettent de participer au développement du Plan Nord ont tout intérêt à mettre en place une démarche d'engagement envers la communauté.

L'un des aspects essentiels d'une telle démarche est de connaître les besoins et les attentes de la communauté. En effet, la communauté d'accueil où s'installe une entreprise exprime des revendications citoyennes concernant leur qualité de vie et l'environnement. De ce fait, une entreprise qui s'installe dans une communauté devrait mettre en place les processus nécessaires pour obtenir l'aval de l'ensemble des parties prenantes. Ce concept d'acceptabilité sociale se définit ainsi :

*« Le résultat d'un processus par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place, pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègre harmonieusement, et à un moment donné, dans son milieu naturel et humain » (Delisle, 2011, p. 4).*

Sans cette acceptabilité sociale, l'entreprise s'expose à un ensemble de conséquences négatives : des crises médiatiques, des coûts financiers dus à des retards et des

controverses, une perte de confiance en l'entreprise, une dévalorisation de la réputation de l'entreprise et même à un abandon du projet (Delisle, 2011).

Les citoyens sont de plus en plus vigilants quant aux menaces sur leur qualité de vie et ont une meilleure connaissance des enjeux environnementaux. L'entreprise ne peut donc unilatéralement confirmer être bien implantée dans la communauté si les parties prenantes ne font pas partie d'un dialogue par l'entremise d'un processus décisionnel participatif.

Il existerait trois sources de conflits avec la communauté (*ibid.*). Un conflit peut provenir du contexte structurel dans lequel se fait l'insertion de l'entreprise, que ce soit en raison de la rareté ou du caractère limité des ressources, ou de l'environnement social, économique et politique en place. Le conflit peut aussi être lié au sujet même qui est débattu, que ce soit en raison d'un manque d'information ou de compréhension du problème, ou des intérêts divergents des parties prenantes. Finalement, le conflit peut aussi survenir à cause de facteurs personnels qui sont liés aux valeurs individuelles et collectives, ou à des facteurs relationnels résultant d'un historique et de relations de pouvoir entre les parties. Les conflits sont des enjeux complexes et souvent multiples qui doivent être analysés et considérés avant la mise en place d'un processus visant à promouvoir le dialogue.

Au Québec, seulement 36 % des entreprises ont développé un cadre de gestion favorisant le développement économique, environnemental et social de sa communauté locale, mais celles qui le font sont surtout localisées en région (Neuvaction, 2011). De plus, ce sont surtout les grandes entreprises qui s'impliquent dans leur communauté, puisque 60,9 % des entreprises de plus de 200 employés ont déployé un tel programme (*ibid.*).

En regard aux différents enjeux environnementaux et sociaux identifiés, l'entreprise veillera à développer une démarche de développement durable qui inclut un certain nombre de méthodes d'atténuation du risque de réputation. Elles sont décrites au troisième chapitre.

### **3. MÉTHODES D'ATTÉNUATION DES ENJEUX LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

En ne considérant pas ses impacts environnementaux et sociaux tout au long de sa chaîne de valeur, l'entreprise aura possiblement un prix à payer devant ses parties prenantes, que ce soit sous la forme d'une poursuite judiciaire, d'une image défavorable dans les médias ou d'un boycottage par ses clients. Le risque de réputation auquel s'expose une entreprise peut donc mettre en péril sa performance financière et même sa survie.

Un sondage réalisé pour le ministère du Développement économique, de l'Industrie et de l'Exportation révèle que 38 % des quelque 3 350 répondants se sont engagés dans une démarche de développement durable dans le but d'améliorer leur image tandis que 33 % d'entre eux l'ont fait pour améliorer leurs performances environnementales (Neuvaction, 2011).

Toutefois, il serait dangereux de mettre en place une politique de développement durable dans le seul but d'améliorer sa réputation. En effet, une telle stratégie est souvent une « conduite à risque » pouvant mener, au contraire, à une perte de confiance des parties prenantes (Louppe, 2006). Le développement durable doit être intégré à la gouvernance de l'organisation, en se dotant de règles de conduite, et dans toutes les fonctions de l'organisation. Tous les choix que l'entreprise fait en amont et en aval de ses activités doivent être examinés de la même façon. Les externalités doivent être définies puis intégrées dans ses procédés et ses processus. En plaçant le développement durable au cœur de toutes ses décisions d'affaires, l'entreprise peut être perçue comme un chef de file dans son industrie. Elle a donc l'opportunité de créer encore plus de valeur pour la société et l'environnement. De ce fait, ses clients et ses actionnaires en retireront des avantages qu'ils n'auraient pu obtenir sans le développement durable (Laszlo and Zhexembayeva, 2011).

Selon Beaupré *et al.* (2008), les principaux outils de la responsabilité sociale sont la gouvernance, le système de gestion, les politiques d'approvisionnement, la communication, soit le dialogue et la reddition de comptes, et l'engagement de l'entreprise auprès des parties prenantes. Pour les besoins de cet essai, le système de gestion sera subdivisé en plusieurs composantes, soit le suivi de la conformité légale et réglementaire,

les méthodes volontaires de contrôle et de prévention de la pollution, les codes de conduite, les analyses de cycle de vie et les certifications. Ces composantes ne sont toutefois pas mutuellement exclusives. Par exemple, un code de conduite pourrait exiger la réalisation d'une analyse du cycle de vie ou l'adoption d'une certification.

La section suivante décrit le premier outil de responsabilité sociétale qui permet de réduire le risque de réputation, soit le suivi de conformité légale et réglementaire.

### **3.1. Suivi de la conformité légale et réglementaire**

Au Québec, les entreprises doivent respecter la *Loi sur la qualité de l'environnement* et la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* ainsi que toute autre loi touchant leur domaine d'activité. Le gouvernement a aussi mis en place une réglementation pour le plafonnement des émissions de GES qui touche d'abord les grands émetteurs de plus de 25 000 tonnes de CO<sub>2</sub> par année, ce qui correspond à environ 100 établissements au Québec (Blais, 2010). Il y a donc une obligation pour ces entreprises de se conformer aux normes établies et de participer à cette nouvelle bourse du carbone pour acheter ou vendre des crédits carbone. Étant donné la diversité de lois, de règlements et de problématiques spécifiques à chacune des industries, l'objectif de cette section ne sera donc pas de les passer en revue, mais plutôt de s'assurer que l'entreprise a mis en place un système de gestion lui permettant d'assurer le suivi de la conformité.

Plusieurs entreprises mettent en place un système de gestion environnementale. Il s'agit d'un cadre dont le but est d'aider l'entreprise à identifier et à maîtriser les incidences environnementales de ses activités, et à assurer l'amélioration continue de ses performances (Rieginder et Thévenot, 2008). Il importe donc que la gestion du risque de réputation soit intégrée à la fonction de gestion des risques d'entreprise ou à un autre programme de surveillance des risques (Hexter, 2009).

Ce système permet notamment d'assurer le respect des exigences légales et réglementaires ainsi que toute autre exigence à laquelle l'entreprise a choisi de souscrire. En effet, une entreprise pourrait prendre des engagements avec sa communauté ou d'autres parties prenantes qui devraient être intégrés dans son système de gestion. Par exemple, elle pourrait s'engager à réduire ses rejets dans la rivière, au-delà des normes légales, après une consultation avec ses parties prenantes.

Pour qu'elle soit en mesure de respecter les lois et les règlements ainsi que les autres exigences auxquelles elle souscrit, l'entreprise doit s'assurer d'abord de déterminer ses principaux aspects, soit les activités, les produits et les services qui sont susceptibles d'avoir des impacts sur l'environnement. Ensuite, elle associera ces aspects avec les exigences ou les normes visées. Finalement, l'entreprise procédera à une évaluation périodique de sa conformité en regard à ces aspects et autres exigences. Elle veillera également à se tenir informée de possibles changements de lois et de règlements pour être conforme dès que ceux-ci entreront en vigueur (Beauchamp, 2010).

La certification ISO 14001 est l'un des systèmes de gestion les plus connus pour assurer cette conformité environnementale et minimiser le risque associé aux activités, aux produits et aux services de l'entreprise (ISO, 2004a). L'article 4.3.2 de la norme ISO 14001 spécifie que l'entreprise doit :

« (...) établir et tenir à jour une (des) procédure(s) pour :

- a) identifier et avoir accès aux exigences légales applicables et aux autres exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit relatives à ses aspects environnementaux, et
- b) déterminer comment ces exigences s'appliquent à ses aspects environnementaux » (ISO, 2004a, p. 5).

Le nombre de certificats a triplé entre 2001 et 2005, tant dans les pays développés qu'émergents (Rieginder et Thévenot, 2008). En 2005, il y avait plus de 100 000 installations certifiées ISO 14001 de par le monde, dont la moitié était située en Europe. Les entreprises qui ont fait le plus de demandes de certification ISO 14001 étaient dans les cinq industries suivantes : les équipements électriques et optiques, la fabrication de produits de métaux, la construction, les services de détail et de gros (dans les secteurs de la réparation d'automobiles et de motocyclettes, et de produits ménagers), et les produits chimiques (Beauchamp, 2010).

En plus de ces industries, un grand nombre d'entreprises minières détiennent cette certification. Par exemple, parmi les 50 entreprises qui sont jugées les plus responsables au Canada par Corporate Knights (2011), sept appartiennent à l'industrie minière. Certaines, soit Iamgold (2008), First Quantum Minerals (2011) et Teck Resources (2012), sont certifiées ISO 14001. Elles s'assurent ainsi d'intégrer la norme dans les pays hôtes où elles ont des activités, à quelques exceptions près.

D'autres entreprises minières sur cette liste, comme Yamana Gold (2010) et Sherritt International (2012), ont développé leur propre programme de gestion. Par exemple, Sherritt International a mis en place un comité de gestion environnementale, de santé et de sécurité où siègent cinq membres du conseil d'administration, dont deux qui ne sont pas des dirigeants de l'entreprise. Ceci témoigne de l'importance d'associer la responsabilité environnementale et la gouvernance d'entreprise, car tout risque environnemental est indissociable du risque de réputation.

Bien qu'une entreprise ne soit pas tenue d'adopter une certification pour assurer le suivi des lois et des règlements, elle devrait développer une politique environnementale qui tient compte des exigences légales et de ses principaux aspects environnementaux. En effet, une telle démarche lui permettra de minimiser son exposition à un risque de réputation, car tout écart aux lois et aux règlements peut avoir des impacts à plus long terme sur son image d'entreprise, au-delà des pénalités légales. Puisqu'elle encadre les aspects environnementaux de l'entreprise, toute politique environnementale devrait être du ressort de la haute direction, d'autant plus qu'une infraction aux lois et aux règlements peut entraîner des pénalités importantes. Dans le cas d'une première infraction, des peines d'emprisonnement et des amendes, allant jusqu'à un million de dollars dans le cas d'une personne physique et de six millions pour une personne morale, sont prévues à la section XIII.1 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*. Ces pénalités sont augmentées dans le cas de récidives.

La mise en œuvre d'une politique doit donc se faire dans le même esprit que la norme ISO 14001, c'est-à-dire qu'elle doit veiller au respect des lois et des règlements et de toute autre exigence à laquelle l'organisme souscrit (Beauchamp, 2010). Si l'entreprise choisit d'implanter un système de gestion qui fait l'objet d'une certification internationale avec une vérification par un auditeur externe, elle se dote d'un mécanisme crédible aux yeux des parties prenantes. Toutefois, même une certification comme ISO 14001 présente certaines limites lorsqu'il est question d'atténuer le risque de réputation. Ainsi, il lui est reproché de ne pas suffisamment formaliser les mesures volontaires, de limiter l'accès aux informations environnementales et de promouvoir des communications externes limitées et facultatives (Halley et Boiral, 2008). D'autres méthodes d'atténuation sont donc nécessaires pour pallier ces limites et atténuer le risque de réputation. Puisque tous les aspects environnementaux ne sont pas réglementés, certaines entreprises mettent en place des méthodes volontaires qui vont au-delà des lois et des règlements.

### **3.2. Méthodes volontaires de prévention et de contrôle de la pollution et autres considérations sociétales**

La responsabilité environnementale va au-delà du respect de la législation et de la réglementation, car une entreprise est tenue responsable de tous ses impacts sur l'environnement. Selon la norme ISO 26000 (2010), une entreprise socialement responsable doit prendre en compte l'environnement, défini selon les quatre composantes suivantes : la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources, l'atténuation des changements climatiques ainsi que la protection de l'environnement et la réhabilitation des habitats naturels.

Le contrôle de la pollution consiste à déterminer les sources des différents rejets de l'entreprise, à diminuer les impacts directs et à limiter les conséquences indirectes reliées à la fin de vie de ses produits (Aubrun *et al.*, 2010). L'une des plus importantes notions dans le domaine de la responsabilité environnementale est le principe pollueur-payeur qui implique qu'une organisation devrait prévenir la pollution au lieu de chercher à atténuer ses impacts (ISO, 2010).

Les entreprises implantent des programmes environnementaux sur une base volontaire principalement pour améliorer leur réputation en tant que sociétés socialement responsables aux yeux de leurs parties prenantes, telles que les législateurs, les investisseurs, les clients, les employés et le public (Corbett and Muthulingam, 2007). Lorsque des entreprises se conforment à un standard de façon volontaire, elles améliorent leur réputation auprès des instances gouvernementales. Celles-ci n'ont donc pas intérêt à mettre en place des lois et des règlements contraignants les entreprises à adopter un certain comportement. En effet, toute réglementation devant être assortie d'une vérification de la conformité et de l'imposition de pénalités aux entreprises contrevenantes, les instances gouvernementales optent souvent pour ne pas légiférer si les entreprises s'autoréglementent (Cavanagh, 2004).

En étant perçues comme consciencieuses sur le plan environnemental, les entreprises bénéficieront d'une meilleure réputation d'entreprise, ce qui les rendra plus concurrentielles sur le marché. Toutefois, il importe que ces mesures volontaires soient vérifiables et suffisamment importantes si elles sont pour être communiquées à l'externe. Le fait d'annoncer une action environnementale, en exagérant les retombées, peut avoir

l'effet inverse et être considéré comme de l'écoblanchiment. Par exemple, le nombre d'Américains ayant une mauvaise opinion de Wal-Mart a diminué de près de 50 %, en 2005, après que l'entreprise eut dévoilé son plan de développement durable, lequel incluait un objectif de réduction progressive de sa consommation d'énergie fossile. Toutefois, quelques années plus tard, son engagement d'utiliser 100 % d'énergie renouvelable fut remis en question par les ONG environnementales qui avaient constaté qu'il lui faudrait 300 ans pour atteindre son objectif (Mitchell, 2012).

Les programmes volontaires de développement durable augmentent les dépenses de main-d'œuvre et d'équipements de contrôle de la pollution. Mais, parce que ces programmes permettent d'optimiser ses ressources, l'entreprise peut améliorer sa rentabilité en éliminant les coûts cachés associés au gaspillage. En communiquant sur le sujet, l'entreprise peut se bâtir une réputation d'entreprise socialement responsable. Or, un segment de consommateurs est préoccupé par les questions environnementales et favorise les entreprises qui partagent leurs valeurs. Il est donc fréquent que les investissements requis pour mettre en place des méthodes volontaires de contrôle de la pollution soient entièrement compensés par une augmentation de la part de marché et par la réduction des dépenses associées au gaspillage de ressources (Peloza, 2008).

Deux exemples permettent de démontrer comment, en remettant en question l'emballage de leurs produits alimentaires, les compagnies Danone et Loblaw ont pu réduire leurs impacts environnementaux et leurs coûts. Après avoir réalisé que ses emballages représentaient 40 % de son empreinte écologique, soit le deuxième facteur en importance quant à ses émissions de GES, la compagnie de yogourt Danone décida d'investir dans de nouvelles technologies et d'utiliser du bioplastique à base de canne à sucre. C'est ainsi qu'elle put réduire son impact de 30 % (Yezza, 2012). Quant à Loblaw, la quatrième entreprise canadienne la plus responsable selon Corporate Knights (2011), elle put détourner 33,7 millions d'emballages des sites d'enfouissement en retirant simplement la pellicule cirée de plus de 80 % de ses emballages de produits congelés, les rendant ainsi recyclables (Loblaw, 2011).

L'implantation d'un système de gestion environnementale comme ISO 14001 entraîne une réduction des coûts au-delà des normes. Ainsi, une analyse des entreprises certifiées entre 2001 et 2005 a démontré que la certification s'accompagne d'une réduction immédiate de 8 % des prélèvements d'eau, suivie d'une diminution progressive des

émissions de CO<sub>2</sub> et de la consommation de combustibles, et d'une baisse de la consommation d'électricité de 1 % par année (Rieginder et Thévenot, 2008).

Certaines des mesures volontaires implantées par des entreprises consistent dans des stratégies d'adaptation aux changements climatiques (annexe 2). Par exemple, des entreprises ont développé un plan de réduction des GES associés à leur consommation énergétique et au transport d'affaires. C'est le cas du groupe d'assurance Co-operators, classée au premier rang des 50 entreprises canadiennes les plus responsables en 2011 (Corporate Knights, 2011). L'entreprise s'est fixée comme objectif de réduire ses émissions de 50 % d'ici 2014 grâce à trois actions : faire effectuer, par une tierce partie, un audit énergétique de certains de ses bureaux, explorer l'achat d'énergie renouvelable et de nouvelle génération, et adopter un prix du carbone interne pour réaliser une analyse coût-bénéfice reliée à une possible réduction d'émissions de GES (Co-operators, 2011). Ces actions sont intégrées dans le plan de développement durable publié sur son site Web.

Finalement, les économies de coûts associées à une réduction de la consommation énergétique améliorent la situation financière de l'entreprise ainsi que sa réputation auprès de ses clients, ses employés et ses fournisseurs. Puisqu'une entreprise améliore sa réputation lorsqu'elle implante des pratiques de développement durable, les autres entreprises cherchent à l'imiter pour obtenir le même succès (Liebig-Larsen, 2010). Cette démarche, appelée le *benchmarking*, consiste à identifier les entreprises qui ont le plus haut niveau de performance sur une tâche donnée, à les étudier, puis à adapter leurs pratiques dans ses propres processus d'entreprise. Dans ce travail, le terme « analyse comparative » sera utilisé au lieu de *benchmarking*.

Par exemple, les changements climatiques présentent des risques et des opportunités sur les plans économique et concurrentiel (Cogan, 2006). Plusieurs auteurs n'anticipent rien de moins qu'une révolution technologique et énergétique pour lutter contre la hausse des émissions de CO<sub>2</sub> (Hoffman, 2005). En effet, en raison des records de température, des ouragans sans précédent et de la fonte glaciaire, l'opposition des industries à confronter l'enjeu des changements climatiques diminue. Les compagnies ne contestent plus les coûts associés à la réduction des émissions GES, mais plutôt les avantages financiers qu'elles peuvent en tirer. Au Canada, les entreprises industrielles les plus engagées dans la lutte aux changements climatiques tendent à avoir de meilleures performances

financières, selon l'Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société (IHQEDS, 2010). Les marchés financiers commencent à récompenser les entreprises qui confrontent la problématique des changements climatiques car ils considèrent que celles qui retardent à le faire présentent un plus grand risque (Cogan, 2006). Les entreprises qui ne suivent pas les avancées technologiques en matière de changements climatiques seront obligées de mettre en œuvre des mesures palliatives coûteuses et non rentables tout en risquant une dévalorisation de leur image (Aubrun *et al.*, 2010). Pour l'instant, en l'absence d'une réglementation contraignante par rapport à des cibles précises de réduction des GES, sauf pour les grands émetteurs, les pressions des parties prenantes sont assez faibles (IHQEDS, 2010).

Parmi les meilleures pratiques pour s'adapter aux changements climatiques, il y a notamment la création de forums sectoriels et intersectoriels pour échanger des connaissances, notamment avec les firmes qui retardent à s'adapter aux changements climatiques. L'entreprise instigatrice peut ainsi être perçue comme un chef de file. Par exemple, Tembec collabore avec des ONG pour évaluer l'impact sur la forêt de différentes pratiques de gestion du carbone. Les résultats sont ensuite communiqués aux autres parties prenantes (Bertels, 2010).

Une réponse efficace aux changements climatiques doit s'appuyer sur des systèmes de gestion et de gouvernance puisqu'ils prendront une plus grande place dans la planification des investissements. Le conseil d'administration doit donc participer activement à la gestion du risque de réputation. Les dirigeants et les équipes de direction des différentes unités d'exploitation doivent connaître les conséquences de leurs activités sur la réputation de l'entreprise (Hexter, 2009). Cogan (2006) a développé une grille d'évaluation de la gouvernance en matière de changements climatiques qui lui a permis d'évaluer la performance de 100 entreprises dans 10 industries à forte intensité de carbone. Il apparaît que ce sont les entreprises du secteur chimique qui ont la meilleure gouvernance et celles du secteur aérien qui ont la moins bonne.

Ces meilleures pratiques peuvent aussi être formalisées en un code de conduite industriel ou sectoriel dans le but de réduire les risques interentreprises associés à une industrie ou à un secteur d'activité économique en particulier. Les codes de conduite constituent une autre méthode d'atténuation du risque de réputation.

### **3.3. Codes de conduite des entreprises**

Wright and Rwabizambuga (2006) ont déterminé que les institutions financières qui se sentent poussées à adopter un code de conduite volontaire dont les standards vont au-delà de leurs obligations légales et réglementaires le font en prenant en compte l'impact que ces actions auront sur leur réputation. Plus elles sont d'avis que leur environnement constitue une menace pour leur réputation d'entreprise, plus elles mettront en place des actions pour minimiser ce risque de réputation.

Lorsqu'il est question d'adopter un code de conduite, les entreprises peuvent choisir de développer leur propre code ou en choisir un qui est chapeauté par leur industrie, un secteur en particulier ou une organisation internationale.

#### **3.3.1. Types de codes de conduite**

Cette section définit les types de codes de conduite en illustrant les propos avec quelques exemples, tirés notamment des plans de développement durable des entreprises les plus responsables au Canada selon Corporate Knights.

L'un des codes de conduite les plus connus, qui est chapeauté par une organisation internationale, est le Pacte mondial développé par l'ONU. Il regroupe 10 principes dans les domaines des droits humains, du travail, de l'environnement et de l'anticorruption, qui sont inspirés de traités internationaux. En adhérant à ce code, les membres promettent d'intégrer ces principes dans leur stratégie, leur culture et leurs opérations quotidiennes. Ils doivent aussi communiquer annuellement avec leurs parties prenantes sur leur progrès dans l'implantation des principes. Finalement, ils doivent travailler en partenariat sur des projets en lien avec les objectifs de l'ONU (Confino, 2012).

Le nombre de participants au Pacte mondial est de 10 000 organisations, dont 7 000 entreprises, et l'objectif est d'atteindre 20 000 entreprises d'ici 2020. Selon son Secrétaire général, les retombées de l'adhésion au pacte vont au-delà de l'enjeu de la réputation :

*« De plus en plus d'entreprises adoptent le "Pacte mondial" non pas parce qu'il donne lieu à de bonnes relations publiques, ni parce qu'elles connaissent le prix de leurs erreurs passées. Elles le font parce que dans le monde interdépendant qui est le nôtre, être à la tête d'affaires ne peut perdurer sans faire preuve de qualités de leadership sur des questions écologiques, sociales, et de gouvernance » (PNUE, 2007, p. xvii).*

Bien que ce ne soit pas l'objectif du Pacte mondial, le fait d'adhérer à un code de conduite international permet aux entreprises membres de rehausser leur réputation. La raison tient à deux facteurs : d'une part, il est chapeauté par une organisation internationale crédible et d'autre part, une stricte adhésion aux principes du code est exigée des entreprises participantes. En effet, la rigueur du suivi avec les membres fait en sorte que ceux qui sont moins engagés envers le développement durable, et qui pourraient nuire à la crédibilité du code de conduite, sont exclus du programme. Ainsi, 3 125 entreprises ont été expulsées du programme depuis 2005, notamment pour avoir omis de communiquer leur progression dans l'implantation des 10 principes de développement durable (Confino, 2012).

Les entreprises se tournent aussi vers des codes de conduite d'industrie. Wright and Rwabizambuga (2006) définissent ces codes comme des énoncés de principes qui sont écrits afin de démontrer que les entreprises membres ont adopté des intentions éthiques et certains comportements spécifiques. Les codes incluent des éléments, tels que des principes directeurs, des lignes directrices sur les pratiques de gestion, des normes de rendement, des exigences et des indicateurs de rapport ainsi que des mécanismes de reddition de comptes (Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, 2011).

Les associations industrielles chapeautent souvent ces programmes qui visent à répondre aux exigences des parties prenantes et à démontrer ou à améliorer la performance des entreprises membres dans des dossiers névralgiques pour leur donner une légitimité sociale (*ibid.*). En effet, des scandales de gouvernance d'entreprise ont amené les gouvernements à examiner de façon minutieuse l'éthique des entreprises et à exercer un plus grand contrôle réglementaire. La société est également plus conscientisée concernant les actions des entreprises. C'est d'ailleurs pourquoi ces dernières cherchent à démontrer leur sens de l'éthique en appuyant des codes de conduite d'industrie (Wright and Rwabizambuga, 2006).

Les codes de conduite d'industrie ou sectoriels sont notamment présents lorsque le risque de réputation interentreprises est élevé. Bien que les entreprises souhaitent que leur industrie ait une réputation positive, leur raison d'y adhérer est surtout individuelle, afin d'exploiter cette réputation positive pour leur propre avantage (Liebig-Larsen, 2010).

Il existe un grand nombre de codes industriels. Par exemple, la seconde entreprise la plus responsable au Canada, Mountain Equipment Co-op (MEC, 2012a), une coopérative de consommateurs dans le domaine du plein air avec plus de 3,4 millions de membres, a

participé à la mise sur pied de plusieurs codes de conduite. Ainsi, afin de réduire les impacts environnementaux et sociaux de ses produits, MEC a créé le *Sustainable Apparel Coalition* avec un regroupement industriel d'organisations œuvrant dans le milieu des vêtements et des chaussures, soit des détaillants, des manufacturiers, des ONG, des universitaires et l'agence américaine *Environmental Protection Agency* (MEC, 2012b). De plus, pour réduire l'impact de ses emballages, MEC réfère aux lignes directrices développées par ECO Index pour l'industrie du plein air. Cet outil fournit des conseils pour la conception de produits et la gestion de la chaîne d'approvisionnement sur la base des « 3R », soit la réduction à la source, la réutilisation et le recyclage du matériel (*ibid.*).

Le laxisme environnemental de certaines industries, justifié par un souhait de satisfaire les attentes de leurs actionnaires, a été à la source de certaines catastrophes chimiques industrielles. La « pire au monde », selon Greenpeace (2009), est celle de la compagnie Union Carbide qui eut lieu à Bhopal, en Inde, en 1984. Il n'est donc pas surprenant que l'industrie chimique ait réagi pour minimiser le risque environnemental associé à ses activités, ses produits et ses services, et pour rehausser sa réputation afin d'éviter une plus grande réglementation (Burke, 1999). En 1985, l'Association canadienne des producteurs chimiques développa le code *Responsible Care* dans le but d'améliorer les méthodes et les procédures dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la sécurité. Il fut ensuite adopté par l'*International Council of Chemical Associations* (ICCA, 2006) et bien que le code soit devenu une charte en 2006, l'intégration des mesures par les 52 pays membres n'est toujours pas uniforme (*ibid.*). Une composante essentielle de ce code consiste dans la transparence des communications sur les risques chimiques tout au long de la chaîne d'approvisionnement. En effet, au-delà de l'amélioration de la performance des produits chimiques, *Responsible Care* veut démontrer que l'industrie agit de façon proactive, en tenant compte de l'ensemble du cycle de vie des produits. Ceci constitue un changement d'éthique important puisque l'industrie chimique s'en tenait au strict respect de la réglementation avant l'adoption de ce code de conduite.

Finalement, le troisième type de code de conduite est celui qui est développé par une seule entreprise. Par exemple, l'une des initiatives développées par MEC (2012c) est une charte de conception de produits afin de s'assurer de minimiser ses impacts négatifs sur le plan environnemental, social et économique. Cette charte fournit des lignes directrices à l'ensemble des employés qui sont engagés dans le processus de développement de nouveaux produits. Cette charte constitue un code de conduite volontaire d'entreprise

puisqu'elle a été développée par MEC pour ses propres besoins de développement de produits afin que ceux-ci soient conformes à sa politique d'approvisionnement responsable et à ses critères (fiabilité, fonctionnalité, simplicité d'utilisation et qualité), et qu'ils répondent aux besoins des usagers (MEC, 2012c). Avant de produire et de commercialiser ses produits, l'organisation réfère aussi à un programme qu'elle a développé. Il consiste à prêter les nouveaux matériaux ou tissus aux utilisateurs afin qu'ils soient testés dans un contexte réel pour s'assurer qu'ils sont fonctionnels et durables.

De façon générale, ces codes énoncent des principes pour normaliser les comportements des employés et des dirigeants, notamment en raison des différences régionales. En effet, les questions éthiques et les enjeux de gouvernance ont pris beaucoup d'importance au cours des dernières années en raison des nombreux scandales qui ont secoué le monde de la finance et qui ont mené à la faillite d'entreprises, comme Enron, Arthur Andersen et Worldcom aux États-Unis, et Parmalat en Europe. Dans tous les cas, la chaîne de responsabilité des dirigeants et le dysfonctionnement des systèmes de contrôle ont été mis en cause. Il est donc surprenant que 53 % des gestionnaires disent qu'il est extrêmement ou très difficile d'obtenir l'engagement de la direction quant à la gestion du risque de l'entreprise alors que les législateurs, les groupes de pression et la population se questionnent plus que jamais sur la gouvernance des entreprises (Hexter, 2009). En réponse à ce mouvement, nombre d'entreprises se sont dotées d'un code d'éthique.

Des individus et des entreprises se mettent souvent dans des situations qui sont discutables sur le plan de l'éthique, car elles ne distinguent pas l'éthique de la morale, la légalité, l'étiquette et l'esthétique, c'est-à-dire qu'elles mélangent les actions avec les motifs, les crimes, la politesse et les sentiments (Doorley and Garcia, 2007). Il y a donc lieu de définir l'éthique.

L'éthique consiste dans des comportements habituels qui sont considérés comme appropriés par la collectivité. De ce fait, le code d'éthique est un code de conduite qui représente des modes de comportement socialement acceptables. Il constitue donc un mécanisme de convergence entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la société pour pallier les limites du contrôle exercé par les lois et les règlements (Cavanagh, 2004). Dans le domaine de l'environnement, l'éthique se définit par le « principe de précaution » (Pasquero, 2007). Selon la *Loi sur le développement durable*, ce principe consiste à ne pas attendre d'avoir une certitude scientifique complète, lorsqu'il y a un risque de

dommage grave ou irréversible, pour adopter des mesures qui pourraient prévenir une dégradation de l'environnement.

La raison pour laquelle une entreprise ou un groupe souhaite établir des règles éthiques formelles, regroupées dans un code d'éthique, est pour établir des standards normalisés de comportements qui sont adoptés par les employés et les dirigeants de façon habituelle. Toutefois, le meilleur code d'éthique ne protégera pas la réputation d'une entreprise si la culture de la firme n'intègre pas des considérations éthiques ou des responsabilités éthiques. À titre d'exemple, la firme Enron avait un code d'éthique de 65 pages (Doorley and Garcia, 2007). C'est pourquoi le code d'éthique est seulement l'un des éléments de la gouvernance d'entreprise, qui se définit comme l'ensemble des processus qui permettent de créer de la valeur pour les parties prenantes internes et externes, dans le respect des lois, des règlements et des principes éthiques (Fernandez, 2012).

Pour minimiser le risque de réputation, il importe donc que les processus décisionnels dans l'entreprise intègrent les considérations éthiques. Le modèle développé par Cavanagh (2004) peut aider les entreprises à juger si une décision est éthique sur la base de quatre critères : la valeur utilitaire, la capacité de satisfaire toutes les parties prenantes, le respect des droits et des devoirs de tous les individus touchés, la conformité aux lois et aux règlements, et la sollicitude, définie comme la capacité de répondre à un besoin. Ce modèle pourrait être intégré dans les codes d'éthique d'entreprises pour aider les dirigeants et les employés dans leur processus décisionnel.

Les différents codes de conduite et mécanismes de contrôle réglementaire n'ont pas tous la même efficacité pour enrayer des problèmes liés aux enjeux environnementaux et sociaux. La section suivante examine leur efficacité respective.

### **3.3.2. Efficacité des différents types de codes**

La production par des ateliers de misère et la dégradation de l'environnement sont des reproches régulièrement adressés aux entreprises. D'une part, les entreprises subissent des pressions pour augmenter leurs revenus, ce qui implique de prendre toutes les ressources nécessaires à la production de leurs produits ou services, puis à se débarrasser de leurs déchets de quelques façons. Ces actions non éthiques se produisent malgré les lois, les règlements et les audits financiers. Il faut donc des instruments pour

favoriser des comportements d'entreprises qui sont en lien avec le développement durable.

Il existe trois instruments pour éradiquer de tels problèmes et uniformiser les pratiques de toutes les entreprises : les traités multilatéraux et les accords internationaux, les codes de conduite des pratiques d'affaires et l'autoréglementation volontaire.

Cavanagh (2004) explique les différences de la façon suivante. D'abord, les traités internationaux sont efficaces pourvu qu'ils soient d'abord ratifiés par un grand nombre de pays et que ceux-ci adoptent une législation interne qui va dans le même sens que le traité pour y soumettre leurs entreprises, comme ce fut le cas avec le protocole de Kyoto. Toutefois, le désengagement du Canada et des États-Unis, caractérisés d'états voyous (*free riders*), nuit à l'efficacité des mesures, car ces derniers sont avantagés par rapport aux pays qui y sont soumis et qui doivent faire des investissements pour réduire leurs émissions atmosphériques.

Ensuite, les codes de conduite internationaux, comme la Table ronde de Caux, les Principes de Sullivan et le Pacte mondial de l'ONU, sont des initiatives qui ont d'abord cherché à obtenir l'adhésion de grandes entreprises et le développement de standards consensuels, d'où une légitimité pour aller chercher de nouveaux membres. Bien qu'il n'y ait pas de mécanismes de coercition, certaines entreprises choisissent de ne pas s'y soumettre, craignant que ces standards soient perçus, par les tribunaux et les ONG, comme des promesses susceptibles de poursuites judiciaires en cas de non-respect. C'est parce que ces codes n'ont généralement pas de mécanismes de contrôle et de sanction qu'ils sont moins efficaces que les lois et les règlements pour éradiquer les problèmes sociaux et environnementaux.

Finalement, l'autoréglementation, soit un code de conduite volontaire développé par une entreprise, serait l'option la moins efficace, selon Cavanagh (2004). Dans un marché de libre concurrence, les entreprises et les gestionnaires subissent une grande pression pour faire des profits en diminuant les coûts, donc en maintenant leurs façons de faire, même si celles-ci sont jugées dommageables pour la société ou l'environnement. Les entreprises qui sont contre la réglementation préfèrent les mesures volontaires, car elles n'ont ainsi pas de comptes à rendre, ni de règles déterminées par des tiers.

Ceci ne signifie pas qu'un code de conduite mis en place par une entreprise ne peut rehausser sa réputation, mais certaines mesures doivent être incluses pour en assurer l'efficacité et la légitimité. D'une part, les codes émanent principalement de la direction de l'entreprise, mais une concertation avec les parties prenantes serait souhaitable pour en rehausser la légitimité. D'autre part, le respect des engagements pris par l'entreprise dans son code de conduite est une condition essentielle pour vérifier son engagement envers le développement durable. Or, en s'arrogeant la surveillance de ses engagements, l'entreprise met en péril sa crédibilité puisqu'elle « *ne peut être juge et partie (...) sans encourir de discrédit* » (Igalens et Dehermann-Roy, 2004, p. 37). Il est souhaitable d'inclure des employés dans le comité de surveillance et d'utiliser des outils de reddition de comptes, comme le *Global Reporting Initiative* (GRI), pour communiquer les résultats. La vérification externe et indépendante assure la rigueur et la crédibilité des mesures et de ce fait, la réputation du code de conduite (Turcotte et Bellefeuille, 2005).

En comparant ces différents outils, il est possible de relativiser leur efficacité respective dans la construction de la réputation d'entreprise. Ainsi, l'adhésion à un code de conduite chapeauté par une ONG, ou une tierce partie indépendante de renommée internationale, pour vérifier la conformité aux standards, aurait un plus grand impact sur la réputation de l'entreprise membre. Ceci permet donc de comprendre pourquoi le code de conduite *Responsible Care* se dirige vers un système de vérification par une tierce partie pour différencier les entreprises qui sont conformes des autres (King and Lenox, 2000). Ainsi, selon l'ICCA (2006), ce code constitue une forme de garantie de la réputation de l'entreprise. S'il se produit un accident, l'entreprise peut prouver qu'elle s'est conformée aux meilleures pratiques. Toutefois, cette garantie n'est pas absolue. L'entreprise doit aussi exercer des pressions auprès de son industrie pour s'assurer que les standards sont régulièrement révisés dans un esprit d'amélioration continue.

Il n'est donc pas surprenant qu'à l'opposé, ce soit les codes de conduite des entreprises qui sont jugés les moins efficaces en raison de leur moins grande transparence et de l'absence d'une vérification indépendante concernant la conformité aux objectifs fixés. Ceci signifie donc que ces codes sont moins efficaces pour minimiser le risque de réputation des entreprises. Toutefois, même en adhérant à des codes de conduite internationaux crédibles, comme le *Fair Labor Association* et l'*Ethical Trading Initiative*, l'entreprise pourrait ne pas pouvoir éliminer ses problèmes environnementaux et sociaux, comme les ateliers de misère. Ce fut le cas de Nike qui dut, pour préserver sa légitimité,

réaliser un audit de ses activités pour revoir ses pratiques de gestion, implanter une gouvernance par les valeurs et créer des relations avec des fournisseurs éthiques par l'entremise d'une politique d'approvisionnement responsable (Zadek, 2004).

Considérée comme un code de conduite volontaire, la politique d'approvisionnement constitue l'un des principaux outils de la responsabilité sociétale (Beaupré *et al.*, 2008).

### **3.4. Politique d'approvisionnement responsable**

Une politique d'approvisionnement responsable est un type de code de conduite développé par une organisation pour limiter ses impacts environnementaux et sociaux tout au long du cycle de vie du produit ou du service. Afin de s'assurer que ses achats sont faits de façon responsable, la norme ISO 26000 (2010) recommande qu'une entreprise tienne compte des performances environnementales, sociales et éthiques des produits et services achetés tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.

La chaîne d'approvisionnement se définit de la façon suivante :

*« Mode d'approvisionnement qui intègre des critères environnementaux et sociaux aux processus d'achat des biens et services, comme moyen de réduire l'impact sur l'environnement, d'augmenter les bénéfices sociaux et de renforcer la durabilité économique des organisations, tout au long du cycle de vie des produits » (Normandin, 2012, p. 15).*

L'entreprise devrait rédiger une politique d'achat sur la base de critères de responsabilité sociétale, et de ce fait, cette politique servira de moteur pour influencer tous ses partenaires commerciaux, incluant ceux en amont du processus de fabrication, en les incitant à adopter un comportement responsable (Aubrun *et al.*, 2010). Selon l'Espace québécois de concertation sur les pratiques d'approvisionnement responsable (ECPAR), une politique d'approvisionnement responsable devrait inclure les priorités concernant les enjeux des achats, les objectifs, les actions visant à contrôler ces enjeux, les méthodes pour vérifier la conformité des fournisseurs et les actions prévues en cas de non-respect des exigences (ECPAR, 2012).

La Coalition québécoise contre les ateliers de misère (CQCAM) et le Centre international de solidarité ouvrière (CISO) (2007) ont réalisé une analyse des politiques d'approvisionnement des organisations québécoises. Celle-ci révèle que les politiques

d'approvisionnement responsable sont encore embryonnaires au Québec et qu'elles incluent surtout des critères environnementaux. Or, le fait de ne pas se doter d'une politique pour encadrer ses pratiques peut représenter un risque de réputation, car les ONG vérifient la traçabilité des produits et les conditions de vie des travailleurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement (Greenpeace, 2010). Par exemple, plusieurs entreprises réputées responsables, comme Danone, Xerox et Wal-Mart, ont dû réagir à une crise de réputation lorsque Greenpeace révéla que leur fournisseur, Asia Pulp and Paper, achetait du bois exotique provenant de forêts protégées (Greenpeace, 2012).

Il serait dangereux pour la réputation de l'entreprise que celle-ci se dote d'une politique d'approvisionnement responsable uniquement pour des fins de relations publiques, sans changer ses pratiques à court ou à moyen terme. Afin que cette politique constitue un « dispositif de transparence formel » pour améliorer la performance environnementale et sociale en matière d'approvisionnement, la CQCAM et le CISO (2007) recommandent plusieurs critères de succès, dont les trois suivants : la gouvernance, soit l'implication de la haute direction au comité de pilotage, la transparence, pour communiquer les résultats publiquement, et la vérification interne et externe, pour s'assurer que les critères sont respectés par les fournisseurs (*ibid.*). Il n'est donc pas surprenant que ce soit les grandes entreprises qui mettent en place des politiques d'approvisionnement responsable puisque ce contrôle interne et externe implique la mise en place de processus et de ressources financières et humaines. Par ailleurs, les grandes entreprises étant plus scrutées, elles ont un plus grand risque de réputation qui peut être atténué grâce à une telle politique, pourvu que celle-ci constitue un véritable processus d'amélioration continue.

La CQCAM propose sept normes qui devraient être incluses dans une politique d'approvisionnement responsable. Elles concernent les conditions de travail des employés et servent à guider la sélection des fournisseurs et des sous-traitants :

- Le libre choix de travailler et de leur emploi;
- La liberté de former un syndicat et de négocier une convention collective;
- L'abolition du travail des enfants;
- La non-discrimination;
- Les conditions de travail décentes;
- Des heures de travail raisonnables;
- Un salaire permettant de couvrir les besoins de base de leurs familles.

Outre ces sept normes sociales, l'entreprise peut aussi référer à différents outils pour prendre ses décisions en matière d'achats responsables. En effet, la norme ISO 26000 recommande de se fier à des outils de communication, tels qu'un étiquetage fiable et efficace vérifié par une tierce partie indépendante, un écolabel ou des résultats d'audits (ISO, 2010).

Alors qu'une politique d'approvisionnement responsable est généralement développée par une entreprise en particulier, le *Sustainable Consortium* est une organisation indépendante, formée de multinationales provenant de différents secteurs d'activités. Afin de favoriser le développement d'une nouvelle génération de produits plus écoresponsables, le groupe a développé des méthodologies, des outils et des stratégies d'approvisionnement responsable qui tiennent compte des dimensions économique, sociale et environnementale à toutes les étapes du cycle de vie. L'objectif du groupe est de se doter d'un procédé scientifique et transparent pour stimuler l'innovation et non pour répondre spécifiquement aux besoins des organisations membres (Normandin, 2012). L'analyse du cycle de vie est le fondement de cette démarche.

### **3.5. Analyse du cycle de vie**

L'objectif d'une analyse du cycle de vie est de prendre en compte les aspects environnementaux d'un produit ou d'un service pour évaluer ses impacts potentiels tout au long de son cycle de vie. Ce cycle, appelé du « berceau au tombeau » se divise en cinq étapes, en commençant par l'extraction des matières premières, la fabrication, la distribution, l'utilisation et la fin de vie, qui signifie sa récupération ou sa mise au rebut (ISO, 2010).

La gestion du cycle de vie est un processus d'amélioration de la « triple reddition de comptes » (Normandin, 2012). Cela signifie que les organisations utilisent les ACV pour réduire leur empreinte environnementale, créer des opportunités et rendre leur chaîne de valeur plus durable. En quantifiant les impacts potentiels de ses produits et services sur l'environnement et le milieu social, l'entreprise détient l'information nécessaire pour identifier les leviers d'amélioration de ses produits et procédés. Elle peut aussi se comparer à ses concurrents, déterminer ses priorités d'action, améliorer ses performances techniques et en tirer des avantages économiques, notamment en réduisant les inefficacités et le gaspillage des ressources. C'est pourquoi une ACV s'inscrit souvent

dans un processus d'innovation et d'amélioration continue des produits et des services de l'entreprise.

La gestion du cycle de vie permet aussi d'améliorer la performance sociale de la chaîne de valeur. De ce fait, elle devient un outil de gestion du risque de réputation et facilite l'obtention d'un « droit d'opérer » (Doorley and Garcia, 2007). Finalement, la gestion du cycle de vie est un outil de communication et de reddition de comptes qui peut aussi aider à la rétention des employés et à la formation d'une image d'entreprise positive (*ibid.*).

Le gouvernement du Québec a mis en place deux projets volontaires qui sont fondés sur les ACV. En décembre 2011, la première initiative volontaire de l'industrie dans le domaine des emballages a été lancée à l'échelle du Canada afin de réduire le suremballage, un enjeu qui préoccupe la population. Selon Eco Entreprises Québec (EEQ), le Code volontaire pour l'optimisation des contenants, emballages et imprimés s'inscrit dans le programme de responsabilité élargie des producteurs de la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles 2011-2015 (EEQ, 2011a). Cette démarche proactive vise à encourager les entreprises à adopter des mesures d'écoconception, en se basant sur les ACV. La première phase du code volontaire vise les secteurs de l'alimentation, de la santé et de la beauté qui regroupent 80 % des produits emballés mis en marché au Québec. La totalité des secteurs d'activités visés par le régime de compensation sera couverte d'ici 2015.

Un ensemble de sept stratégies axées sur les principes de réduction à la source, d'écoconception et de recyclabilité est suggéré pour guider les entreprises dans leur démarche d'optimisation. Il s'agit de considérer le cycle de vie de l'emballage, d'adopter des critères d'approvisionnement responsable, d'améliorer le ratio emballage/produit, de concevoir les emballages afin d'alléger leur poids pour le transport tout en optimisant le stockage, d'améliorer les usages et la recyclabilité, et de communiquer (EEQ, 2011b). Par exemple, l'entreprise Liberté a utilisé l'analyse du cycle de vie pour trouver des solutions pour éliminer le suremballage. Les boîtes contenant les pots de yogourt ont été modifiées, ce qui a permis à l'entreprise de réduire le coût de ses emballages de 400 000 \$ par année (Noël, 2011).

Une autre initiative du gouvernement québécois qui est fondée sur l'analyse du cycle de vie est l'empreinte carbone. Ce projet pilote, annoncé en mars 2012, vise à motiver les consommateurs à faire de meilleurs choix et à encourager les entreprises à réduire leurs

émissions de CO<sub>2</sub>, à l'instar du Royaume-Uni, où le système *Carbon Trust* est en place, et de la France et du Japon, où le projet est en phase de développement. Les entreprises qui participent au projet calculent les émissions de carbone de leurs produits tout au long du cycle de vie afin de communiquer l'information auprès des acheteurs.

La difficulté d'utiliser une ACV comme outil marketing est qu'elle est basée sur un ensemble de critères et d'hypothèses qui sont difficilement comparables. Afin que ces critères soient pertinents, il importe de les définir en concertation avec les parties prenantes, tant les entreprises que les clients, les ONG et le gouvernement. Des lignes directrices devraient également être rédigées avec des catégories d'impact clairement définies, des méthodes de calcul et des hypothèses comparables, et des critères uniformes (Mageroy, 2011). Finalement, l'ACV doit être vérifiée par des tierces parties crédibles, conformément à la norme ISO 14025, afin que les consommateurs puissent comparer les différentes marques de produits sur la même base (ISO, 2000). Les étiquettes environnementales élaborées à partir d'une ACV pourraient donc atténuer la confusion des acheteurs en offrant une information factuelle et vérifiée, ce qui contribuerait à réduire significativement l'écoblanchiment et le risque de réputation.

Or, il existe différentes formes de certifications et de déclarations environnementales, mais elles n'ont pas une même crédibilité aux yeux des parties prenantes.

### **3.6. Certification des produits, des procédés et des systèmes de gestion**

La certification des produits, des procédés et des systèmes de gestion est une forme de reconnaissance officielle qui est utilisée par les entreprises pour rassurer leurs parties prenantes sur certains enjeux particuliers. Les entreprises multiplient les déclarations environnementales sur les emballages de leurs produits et dans leurs outils de communication afin d'en retirer un avantage concurrentiel découlant d'une image plus positive (ISO, 2004b).

L'organisation internationale de normalisation identifie trois types de déclarations environnementales volontaires qui sont régies par la famille de normes 14020 (ISO, 2000). Selon la norme ISO 14021, l'autodéclaration volontaire de type II devrait porter sur un aspect environnemental majeur et être quantifiée. Qu'elle soit représentée sous la forme d'un texte, d'un symbole original conçu à cette fin ou d'une combinaison des deux, elle se

devrait d'être vraie, exacte et fiable. Toutefois, parce qu'elle n'est pas vérifiée par une tierce partie, elle souffre souvent d'écoblanchiment (*greenwashing*). En effet, selon une étude réalisée en 2007, 1752 des 1753 autodéclarations environnementales réalisées sur 1018 produits de consommation étaient en partie ou entièrement fausses (Salisbury, 2008). Il n'est donc pas surprenant que seulement 44 % de la population fasse confiance aux déclarations environnementales des produits (Cone Communications, 2009). Pour réduire les risques associés à leurs produits et services et, de ce fait, leur risque de réputation, les entreprises devraient prendre connaissance de la section VI de la norme ISO 26000 qui porte sur les enjeux liés aux consommateurs (annexe 1).

Pour rehausser la crédibilité de leurs déclarations environnementales, les entreprises se tournent vers l'étiquetage volontaire de type I régi par la norme ISO 14024, par lequel une tierce partie indépendante vérifie, au moyen de critères préétablis, la performance environnementale du produit, ou certaines de ses caractéristiques en regard à sa classe de produits (ISO, 2000). Si son produit est certifié conforme, l'entreprise pourra utiliser la certification environnementale sous la forme d'un écolabel, comme Ecologo, *Energy Star*, *Green Seal* et FSC. Le critère de la certification est souvent inclus dans les politiques d'approvisionnement des entreprises pour s'assurer de la crédibilité de leurs fournisseurs et ainsi réduire leur risque de réputation (Normandin, 2012).

Toute certification environnementale est un code d'éthique qui incorpore un nombre croissant d'exigences provenant des règles de droit international et des revendications des parties prenantes externes, ce qui en fait une forme de réglementation entre l'entreprise, l'état, les groupes de pression et les codes internationaux (Pasquero, 2006). Par exemple, dans le domaine de l'agriculture biologique, l'*International Federation of Organic Agriculture Movement* a développé des normes et mis en place une accréditation biologique pour les organismes de certification, les producteurs et les distributeurs. Aujourd'hui, il y aurait plus d'une centaine de standards de certification biologique à travers le monde et ceux-ci ont fait l'objet d'une normalisation par plus de 60 gouvernements (IFOAM, 2009). Au Canada, la production biologique est soumise au Règlement sur les produits biologiques du Canada et aux exigences de la Norme biologique du Canada (Conseil des appellations réservées et des termes valorisants, 2012).

Le problème est qu'il règne une confusion et un scepticisme grandissants des parties prenantes dus au nombre croissant de certifications plus ou moins crédibles. D'une part, il y aurait 433 étiquettes environnementales dans 246 pays et 25 secteurs industriels, à travers le monde (Ecolabel, 2012). D'autre part, certaines certifications, comme la norme *Sustainable Forestry Initiative*, sont régulièrement pointées du doigt, dû au manque de transparence et de rigueur du processus d'audit et à la surreprésentation des membres de l'industrie au sein de sa gouvernance (Greenpeace, 2010; Boiral and Gendron, 2010). De ce fait, ce n'est pas seulement la certification elle-même qui perd sa crédibilité, mais aussi toutes les entreprises qui apposent le logotype sur leurs produits. Il est donc important de choisir une certification crédible, quant aux critères et au processus de vérification, et à l'indépendance de sa gouvernance.

Une dernière forme d'autodéclaration environnementale est l'étiquetage de type III, aussi appelé écoprofil, une approche multicritères qui est régie par la norme ISO 14025. Elle fournit des informations standardisées à partir de l'ACV du produit et permet de comparer le profil dans sa catégorie. Le projet de l'empreinte carbone du gouvernement du Québec constitue une déclaration environnementale de produit. Une autre initiative développée par MEC (2012b), en partenariat avec l'organisation *Outdoor Industry Association*, est l'indice écologique, un outil qui évalue l'empreinte environnementale des produits dans une démarche de cycle de vie. Étant donné la complexité et le coût élevé de la démarche, ce type d'étiquetage est beaucoup moins fréquent en Amérique du Nord. La problématique est que l'ACV est un outil relativement complexe pour en faire un outil marketing auprès des consommateurs. En effet, il repose sur une méthodologie spécialisée et sur un langage scientifique qui n'est pas facile à vulgariser.

Il existe également des certifications qui visent les procédés. C'est le cas de la norme indépendante *Bluesign*<sup>®</sup>, exigée par MEC (2012a) à toutes les usines de textile avec qui elle transige. MEC s'assure ainsi que les processus de fabrication sont vérifiés et qu'ils tiennent compte des impacts environnementaux des matières premières, de l'énergie et des rejets dans l'eau et dans l'air. Après l'audit, *Bluesign*<sup>®</sup> peut suggérer des modifications aux processus, que ce soit pour réduire la quantité de matières premières ou pour remplacer les produits et les processus nocifs par d'autres, moins dommageables.

Les certifications peuvent aussi porter sur des systèmes de gestion. Bien qu'elle n'ait pas force de loi, l'adoption de la certification ISO 14001 oblige les entreprises à atteindre les

cibles environnementales qu'elles se sont fixées. Un audit doit être réalisé pour que l'entreprise maintienne sa certification. Deux autres systèmes de gestion très connus sont la norme ISO 9001, qui vise l'atteinte de standards de qualité conformes aux exigences des clients, et la norme OHSAS 18001, dont l'acronyme signifie *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS). Cette dernière vise la prévention des risques liés à la santé et à la sécurité des travailleurs. Ces deux certifications permettent aux entreprises de réduire leurs risques et de rehausser leur image publique (ISO, 2010).

La communication aux parties prenantes est une exigence fondamentale de la réputation d'une entreprise et est discutée à la prochaine section.

### **3.7. Communication avec les parties prenantes**

La communication du développement durable joue un rôle dans la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Il ne suffit pas d'agir de façon responsable, car c'est l'absence d'information qui contribue au risque de réputation. Cette section détermine les composantes d'une bonne communication, soit la formalisation du processus, la reddition de comptes et la plateforme communicationnelle.

#### **3.7.1. Processus de communication**

La communication d'information sur les aspects économiques, financiers et sociaux du développement durable fait partie du dialogue qu'une entreprise entretient avec ses parties prenantes. Selon Michelin (2011), les entreprises qui adoptent une position stratégique proactive avec leurs parties prenantes et qui ont une grande visibilité dans les médias sont plus enclines à dévoiler leurs pratiques durables. Or, une meilleure compréhension de l'entreprise par les parties prenantes permet de légitimer son comportement et, possiblement, de changer positivement les perceptions et les attentes.

La réputation étant un agrégat de l'ensemble des perceptions des différentes parties prenantes, il serait dangereux qu'une entreprise se donne comme mission d'améliorer globalement sa réputation d'un certain pourcentage de points auprès de l'ensemble des parties prenantes. En évaluant sa performance sur des critères prédéterminés, l'entreprise doit considérer que les parties prenantes ne forment pas un bloc monolithique. D'une part, elles n'ont pas les mêmes opinions et perceptions, et d'autre part, elles n'ont pas une

importance et une capacité d'influence similaires. L'entreprise doit donc être en mesure de discerner les champs d'intérêt, les attentes et les perceptions des différentes parties prenantes et ensuite, déterminer la stratégie avec chacune d'elle.

Selon le modèle de Savage, les parties prenantes peuvent être catégorisées selon leur potentiel de dommage et de collaboration tandis que selon la typologie de Mitchell, Agle et Wood, elles peuvent être définies à partir de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Turcotte, 2011). Dans tous les cas, la forme de collaboration variera en fonction du type de parties prenantes avec lequel l'entreprise transige, d'où l'importance de se doter d'un mécanisme formel de communication.

Dans un contexte de recherche d'une stratégie qui permettrait de concilier des intérêts divergents, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, il y a lieu de s'interroger sur l'existence de possibilités de collaboration entre les entreprises et les parties prenantes. Ainsi, une entreprise certifiée ISO 14001 se doit de développer et de maintenir un processus de communication pour deux raisons : d'une part, elle doit connaître l'opinion des parties prenantes portant sur des aspects majeurs de ses activités et d'autre part, elle doit tenir compte de cette opinion dans ses décisions (ISO 2004). Il serait opportun que toute entreprise fasse de même.

Puisque les tendances et les attitudes des parties prenantes évoluent avec le temps, cette vigie doit être continue (Rondinelli and London, 2003). Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place un mécanisme de vigie permettant de recueillir de l'information sur l'évolution des enjeux environnementaux et sociaux, sur les champs d'intérêt et les préoccupations des parties prenantes, et sur leurs attitudes envers l'entreprise et ses concurrents. Selon un sondage sur la gestion du risque de réputation, seulement 48 % des entreprises analysent les perceptions des parties prenantes et à peine 34 % disent avoir pris des mesures pour surveiller de façon soutenue les médias sociaux (Hexter, 2009). Or, l'entreprise devrait sans cesse se garder informée de l'évolution des enjeux et préoccupations de la société pour adapter ses stratégies en conséquence. Un enjeu à une phase émergente présente des opportunités pour l'entreprise afin qu'elle se positionne comme un agent de changement et un chef de file dans son industrie, alors qu'un enjeu à une phase critique s'institutionnalise et crée des pressions sur l'entreprise pour réagir rapidement (Zadek, 2004).

### **3.7.2. Reddition de comptes**

La reddition de comptes est un élément important de la communication environnementale qui permet aux entreprises d'améliorer leur réputation. Il importe de rendre compte avec transparence et authenticité en utilisant des standards internationaux, un cadre cautionné par la direction et des indicateurs de performance stables pour mesurer les progrès réalisés année après année, tout en axant la communication sur les réalisations et non sur les objectifs à atteindre (d'Amboise, 2012). Les entreprises les plus avant-gardistes utilisent une démarche participative et transparente en s'associant activement aux groupes environnementaux, dès l'élaboration de leur politique environnementale (Dubigeon, 2009). En intégrant les parties prenantes, les entreprises s'assurent que leurs améliorations de performance et, par conséquent, leurs déclarations environnementales sont en lien avec les préoccupations réelles des parties (Boiral and Gendron, 2010).

Il semble qu'une plus grande transparence soit associée à une meilleure performance en développement durable (BrownFlynn, 2012). Ainsi, les entreprises qui appliquent les critères du *Global Reporting Initiative* de façon plus approfondie, en atteignant un niveau A ou B, seraient plus performantes en matière de développement durable, selon une analyse de 130 critères. La raison tiendrait au fait que lorsqu'une entreprise met en place les règles et les mesures requises par le GRI, elle détient les processus et l'information nécessaires pour améliorer sa performance en développement durable. Par ailleurs, ce qui différencie les entreprises qualifiées A et B de celles du niveau C, tient surtout à la présence de critères de gouvernance (annexe 3). La gouvernance est mesurée par la divulgation transparente des salaires des dirigeants, l'attention aux attentes des parties prenantes, l'indépendance et la diversité du conseil, et l'évaluation de la culture de l'entreprise en matière de leadership éthique et de conformité. Il est donc possible d'en déduire qu'une plus grande transparence et une meilleure implication en développement durable s'appuient sur une bonne gouvernance, ce qui signifie un moindre risque de réputation.

### **3.7.3. Plateforme communicationnelle**

Pour que la communication aux parties prenantes soit efficace, l'information doit être fournie de façon planifiée et stratégique, et être en lien avec les objectifs d'affaires de l'entreprise.

L'une des plus importantes décisions en matière de communication est de formuler le message en utilisant l'information et le ton appropriés. Selon la norme ISO 26000, cette information doit être basée sur un certain nombre de critères. Elle doit être complète, compréhensive, réactive (ou en lien avec les intérêts des parties prenantes), exacte, équilibrée (ou impartiale), actualisée (ou à jour) et accessible (Turcotte *et al.*, 2011). Elle doit également porter sur des enjeux importants. Une communication qui n'est pas soutenue par un engagement réel envers le développement durable, ou qui ne porte pas sur un aspect important des activités, des produits ou des services de la firme, pourrait nuire à la crédibilité et à la réputation de l'entreprise.

L'agence de communications durables Futerra (s.d.) a déterminé 10 aspects de la communication qui contribuent à l'écoblanchiment et à la perte de crédibilité, d'où un risque de réputation. Ainsi, une entreprise doit éviter de communiquer sur un produit écologique si ses actions ou ses discours ne sont pas cohérents. Par exemple, si elle :

- Se comporte d'une façon non responsable;
- Adopte un langage édulcoré (*environmentally-friendly*);
- Utilise des images suggestives du développement durable qui n'ont rien en commun avec le produit;
- Promeut un aspect non significatif du produit;
- Compare avantageusement le produit sur un attribut à peine amélioré;
- Promeut un produit dangereux (pour la santé par exemple) comme étant écologique;
- Utilise un langage scientifique hermétique;
- Produit une autodéclaration environnementale qui donne l'illusion d'être endossée par une tierce partie;
- Manque de preuves pour étayer un attribut soi-disant durable;
- Utilise des données ou des déclarations fausses.

Certains messages environnementaux sont plus difficiles à communiquer. Il faut donc remettre en question la façon dont le message est interprété et compris pour trouver des solutions. Ainsi, lorsque l'information porte sur un enjeu public, les gens filtrent et réorganisent le message pour qu'il ait une signification personnelle et soit cohérent avec leur schème de référence (Davey, s.d.). Il faut donc communiquer de façon uniforme et cohérente avec l'information disponible sur le sujet. Il est aussi nécessaire de placer

l'information dans un cadre différent si l'objectif est de trouver des solutions différentes. Par exemple, en matière de changements climatiques, il est inutile de participer à un débat qui risque d'être contesté par les sceptiques dans le domaine. Il est préférable de tenter de bâtir un consensus sur la réalité des impacts et sur l'implantation de solutions efficaces, et d'éviter d'en mentionner les causes (Hoffman and Jennings, 2011). Il faut donc axer le message sur les changements climatiques (par exemple, les inondations) comme un problème ayant des répercussions sociales.

Lorsqu'il s'agit de donner une information technique ou scientifique, la tendance est de fournir une foule de détails en espérant que par cette masse d'information, les parties prenantes comprendront le message et que celui-ci sera perçu comme véridique (Davey, s.d.). La plupart des gens n'étant pas en mesure d'évaluer une information technique, ils se fient à l'opinion de porte-parole crédibles. Or, cette crédibilité est associée aux porte-paroles avec qui ils partagent les mêmes valeurs (Broder, 2010). Lorsqu'une firme communique sur ses performances environnementales et sociales, elle doit donc le faire en rejoignant les valeurs et le niveau de connaissances de son public cible, et le faire d'une façon qui est agréable et adaptée aux différentes communautés culturelles. C'est en conformant le message à ces règles que le public aura un plus haut niveau de compréhension et d'adhésion (Kahan, 2010).

Les médias sociaux constituent aussi une plateforme de communication incontournable. L'entreprise peut y publier le contenu et le mode de fabrication de ses produits, ses déclarations environnementales, un rapport de performance sur ses enjeux sociaux et environnementaux, et sa position sur des enjeux sociaux et environnementaux importants. Les entreprises ne doivent donc pas minimiser l'impact des médias sociaux et des sites de réseautage social par ses parties prenantes. Ces modes de communication requièrent à la fois une surveillance et une présence (Hexter, 2009).

Le support communicationnel utilisé par l'entreprise doit aussi s'adapter à cette nouvelle réalité. En matière de communication aux consommateurs, il faut éviter de présumer que tous les clients ont le même intérêt sur le sujet. Grâce aux nouvelles technologies, il est possible de développer des outils sur mesure adaptés aux différentes parties prenantes au lieu de ne produire qu'un seul rapport de développement durable (Wheeler and Elkington, 2001).

Le moment de la communication peut aussi avoir des répercussions sur la réputation de l'entreprise. Si le développement durable est à une étape embryonnaire, il importe de se questionner sur les risques que représente une information aux parties prenantes externes. Cette information devrait être communiquée après l'implantation des stratégies de développement durable et s'appuyer sur des actions concrètes, sinon il risque d'y avoir un manque de crédibilité (d'Amboise, 2012).

La communication interne est importante pour mobiliser les employés envers le développement durable et faire en sorte que celui-ci fasse partie intégrante des valeurs et de la culture de l'entreprise. Certaines entreprises ont mis en place la certification SA 8000, une norme visant la reddition de comptes, ou *social accountability* (SA), afin de favoriser le dialogue entre la direction et les employés (Turcotte *et al.*, 2011). Les conditions de travail sont ainsi améliorées puisque la communication interne améliore la rétention, le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés en alignant leurs passions et leurs énergies avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Par ailleurs, dans la plupart des situations où les tentatives d'implanter une nouvelle technologie, ou d'autres projets majeurs, se sont soldées par un échec, la faute avait été attribuée en grande partie au manque de communication (Doorley and Garcia, 2007). Par conséquent, l'implantation du développement durable correspond à un changement important de culture au sein de l'entreprise et de ce fait, la communication interne est une des clés du succès. Pour aligner les activités des employés de façon cohérente avec le développement durable, celui-ci pourrait faire l'objet d'un logotype utilisé partout où des communications internes et certains comportements sont attendus. Une telle représentation visuelle contribuerait à renforcer les valeurs et l'engagement de l'entreprise envers le développement durable.

Les communications internes favorisent aussi une meilleure performance financière (*ibid.*). En effet, les compagnies qui sont les plus efficaces sur le plan des communications internes génèrent des dividendes plus élevés que celles qui communiquent moins efficacement. La raison tient au fait que les employés constituent les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise et de ce fait, ils influencent les autres employés, les groupes de lobby, et contribuent même à bâtir la réputation de l'entreprise auprès de toutes les autres parties prenantes. Il n'est donc pas surprenant que les 200 entreprises les plus admirées, selon le magazine Fortune, soient celles qui consacrent la plus grande partie de leur budget de communication envers leurs employés.

### 3.8. Engagement envers la communauté

L'engagement envers la communauté constitue le développement stratégique d'un dialogue et de relations mutuellement bénéfiques avec des communautés ciblées dans le but de promouvoir le développement de la communauté, de bâtir la réputation de l'entreprise et d'établir un lien de confiance à long terme (*ibid.*; Turcotte *et al.*, 2011). Le but poursuivi en établissant des relations avec la communauté est de démontrer la bienveillance, le caractère de « bon citoyen corporatif » et la réactivité de l'entreprise aux enjeux sociaux vécus par les citoyens (Fombrun, 2001). Toutefois, le principal risque qui découle de l'absence d'engagement envers la communauté est non seulement la dégradation de l'image de l'entreprise, mais surtout de ne pas identifier des impacts significatifs dans la communauté, ce qui pourrait freiner et même empêcher la poursuite des activités de l'entreprise (Aubrun *et al.*, 2010). Cette acceptabilité sociale par la communauté est perçue comme un droit d'exercer des activités (*license to operate*), sur la base des attentes écrites et non écrites entre l'entreprise et la communauté (Doorley and Garcia, 2007).

Deux nouveaux outils ont fait leur apparition pour aider les entreprises à gérer leur responsabilité sociétale. D'abord, la norme internationale ISO 26000 fournit un encadrement pour aider les entreprises à gérer le volet sociétal. Le Bureau de normalisation du Québec (BNQ, 2011) a, pour sa part, développé la norme BNQ 21000 qui inclut un guide permettant d'évaluer et d'instaurer des pratiques organisationnelles sur un continuum de durabilité. De ce fait, cette norme peut avoir un effet mobilisateur auprès des parties prenantes internes en permettant d'amorcer un dialogue entre les parties, ce qui améliore la réputation de l'industrie (Aubrun *et al.*, 2010).

Trop souvent, les professionnels des communications développent des programmes externes dans le seul but d'améliorer les valeurs associées à l'entreprise. Or, il s'agit plutôt de tactiques, à l'instar de la publicité d'entreprise, de la gestion de crise et de la philanthropie, alors que le risque de réputation doit être géré de façon stratégique, tout comme les risques de nature juridique, de capitalisation ou de marché (Schreiber, 2008a).

La sélection des stratégies doit se faire en tenant compte des trois facteurs suivants : l'image de l'entreprise dans la communauté, la concurrence et la localisation géographique. Premièrement, les stratégies doivent être cohérentes avec l'image de

l'entreprise pour ne pas être perçues comme de l'écoblanchiment, ce qui constituerait un risque de réputation. Ensuite, la responsabilité sociétale des entreprises au sein d'une même industrie s'institutionnalise avec le temps, avec un ensemble de règles, de standards et de croyances. La firme doit donc connaître les stratégies des concurrents et le comportement attendu des entreprises par les parties prenantes (Bertels and Pelozo, 2008). Finalement, lorsque plusieurs entreprises sont situées dans une même région géographique, les parties prenantes ont le même type d'attentes envers leur engagement philanthropique respectif (Barnett and Hoffman, 2008).

En faisant partie intégrante de la communauté locale, l'entreprise se crée un capital de confiance qui lui permet de réduire son risque de réputation. L'entreprise doit donc se doter d'un plan d'action pour s'intégrer jour après jour et ainsi, bâtir son capital de réputation. La première étape consiste à identifier les interlocuteurs qui sont importants pour l'entreprise. Il importe de choisir les personnes clés, les groupes et les organisations dans la communauté avec qui bâtir une relation (Doorley and Garcia, 2007). Ensuite, un audit de la communauté doit être effectué pour comprendre et mesurer leurs attentes, leurs besoins et les ressources dont elle dispose, et pour évaluer l'attitude de la communauté à l'égard de l'entreprise. Si des gens dans l'entreprise ont bâti des relations dans la communauté, cette information devrait aussi être notée. Finalement, l'entreprise veillera à instaurer des pratiques et des processus qui lui permettront d'anticiper et de répondre aux attentes, aux préoccupations et aux enjeux de la communauté. Selon Luc Robitaille, directeur de l'environnement chez Holcim Canada, la transparence est essentielle, car en établissant un dialogue constant avec des comités de citoyens, il est possible de connaître non seulement les besoins de la communauté, mais aussi la direction qu'elle souhaite prendre et la façon dont elle veut se développer. Or, c'est ainsi qu'il devient possible de répondre efficacement aux attentes (Réseau entreprise et développement durable, 2012). Ces informations guideront donc l'entreprise sur les meilleures stratégies, tant en matière de philanthropie, de bénévolat d'employés et de programmes de partenariats dans la communauté.

Il existe trois formes d'engagement avec les parties prenantes. D'abord, la forme la plus courante est l'engagement transactionnel alors que les entreprises donnent à la communauté, en offrant du temps de bénévolat de leurs employés, des contributions financières à une œuvre caritative ou une formation aux membres de la communauté. L'entreprise devrait donc chercher à améliorer la qualité de vie de la communauté,

notamment concernant la santé et l'éducation. Par exemple, l'entreprise pourrait faire des contributions à des œuvres caritatives dans le but de bâtir des relations avec des institutions artistiques, scolaires et culturelles. Les entreprises œuvrant dans des secteurs où la relation avec le client est importante, comme les commerces de détail et les services financiers, ont vu leurs ventes augmenter de trois millions de dollars après une augmentation des dons de charité de 500 000 \$ (Peloza, 2010). Les activités de philanthropie sont, par conséquent, tout aussi justifiables que les investissements en recherche et développement ou en publicité pour les entreprises ayant une importante clientèle (*ibid.*). Cet effet sur le chiffre d'affaires n'existerait pas dans les industries caractérisées par la présence de grandes sociétés ou par la prédominance de clients du secteur public. Toutefois, si l'objectif est une amélioration de la réputation, ce type d'engagement ne suffit plus à lui seul sans des actions responsables concrètes, comme le fait d'adhérer à des codes de conduite endossés par des ONG ou de créer des partenariats avec des groupes sociaux et environnementaux (Burke, 1999).

La seconde forme d'engagement est transitionnelle et elle consiste à établir un dialogue ou à appuyer une cause par du marketing sociétal. Par exemple, MEC (2012a) collabore dans le mouvement mondial « 1 % pour la planète » qui consiste à donner 1 % de ses revenus nets à des organisations environnementales. La forme d'engagement la moins fréquente, mais la plus efficace pour amener un véritable changement dans la communauté et rehausser sa réputation, est transformationnelle. Elle implique une intégration de l'entreprise dans la communauté avec des décisions prises en partenariat dans un esprit de projet commun, comme la compagnie Osisko qui a construit des écoles pour accueillir les enfants des travailleurs à Malartic et qui a bâti un mur pour cacher leur mine à ciel ouvert, à la demande de la communauté d'accueil (David, 2012).

Jeong-Nam *et al.* (2007) ont comparé l'impact sur la réputation de deux types de stratégies utilisées par des grandes émettrices de GES. D'une part, l'entreprise peut améliorer non seulement sa réputation, mais aussi ses résultats financiers, en mettant une plus grande importance sur la gestion « comportementale » (ou *behaviorale*) de la réputation. Celle-ci consiste à mettre en place des actions alignées avec les besoins des parties prenantes, comme une entreprise de fabrication de produits chimiques qui nettoierait son terrain et qui réduirait ses rejets afin de répondre aux demandes de la communauté. D'autre part, ces résultats positifs sont renforcés par une gestion « symbolique » de la réputation qui consiste à miser sur les relations publiques pour

obtenir une plus grande visibilité et une image positive dans les médias. La gestion symbolique est aussi utile pour informer les parties prenantes sur des enjeux émergents qui les intéressent et sur les pratiques environnementales de la firme ou encore pour gagner du temps à court terme pour réagir, au besoin. Toutefois, elle ne devrait pas être utilisée pour communiquer des nouvelles positives sur l'entreprise. En effet, une telle annonce a un impact sur la réputation, mais la répétition du même type de nouvelle ne rehaussera pas davantage la réputation car, selon les auteurs, les parties prenantes ont déjà ajusté leur perception relativement à ce type d'annonce. La réputation serait donc plutôt rehaussée en misant sur la communication d'actions tangibles, telles que des mesures proactives d'amélioration continue, des processus et le potentiel d'innovation.

Les différentes méthodes d'atténuation du risque de réputation vues à ce chapitre font partie d'un éventail d'outils à la disposition des entreprises. C'est en jumelant plusieurs de ces méthodes que l'entreprise peut parvenir à minimiser le risque de réputation découlant de ses activités, ses produits et ses services.

## **4. ÉLABORATION D'UN OUTIL D'ÉVALUATION DU RISQUE DE RÉPUTATION**

La réputation constitue aussi bien un risque qu'une occasion de se doter d'un avantage concurrentiel (Cogan, 2006). Pour gérer sa réputation, l'entreprise doit mettre en place des systèmes de gestion et des pratiques de gouvernance de façon proactive. Si l'entreprise a bien évalué les préoccupations de ses parties prenantes et qu'elle a analysé ses activités, ses produits et ses services pour déterminer ses principaux impacts environnementaux, sociaux et économiques, elle possède l'information nécessaire pour sélectionner les méthodes appropriées pour atténuer son risque de réputation. Ce chapitre décrit l'objectif poursuivi par un tel outil d'évaluation du risque de réputation. Ensuite, la structure et le mode d'utilisation de l'outil sont détaillés. Finalement, les avantages, les limites et quelques pistes d'amélioration de l'outil sont abordés.

### **4.1. Objectifs et méthodologie**

Lorsqu'une entreprise responsable améliore sa performance environnementale et sociale, elle maîtrise mieux les risques associés. De ce fait, son risque de réputation est réduit, mais il ne disparaît pas pour autant. En effet, la réputation étant un agrégat des perceptions des parties prenantes, et non de la réalité telle que vécue par l'entreprise, il peut y avoir un écart entre cette réalité et les perceptions. Or, ce sont ces perceptions qui sont à la base du risque de réputation. Pour réduire cette exposition au risque, l'entreprise peut mettre en place un certain nombre de méthodes d'atténuation liées aux enjeux environnementaux et sociaux qui ont été décrites dans les chapitres précédents. L'objectif de cet outil est donc de permettre à l'entreprise d'évaluer quantitativement son risque de réputation et d'orienter la sélection des différentes mesures pour atténuer ce risque.

Cet outil se présente comme une grille d'évaluation qui prend la forme d'un tableur Excel®, sur une échelle de 100 points, où 100 représente la meilleure atténuation du risque de réputation. L'entreprise devrait d'abord déterminer son exposition au risque de réputation en complétant la grille d'évaluation du risque. Ensuite, elle sera en mesure de déterminer les critères sur lesquels elle pourrait améliorer ses performances. Avec cette information, elle pourra développer un plan d'action selon les différents niveaux d'application suggérés dans la grille.

## 4.2. Structure de l'outil

L'outil d'évaluation du risque de réputation est programmé avec le tableur Excel<sup>®</sup> et se présente sous trois onglets.

Le premier onglet est une description du mode d'utilisation de l'outil.

Le second onglet représente la pondération des huit méthodes d'atténuation du risque. Par défaut, chacune des huit méthodes a la même importance. Toutefois, il est possible de modifier la pondération selon le contexte de l'organisation et la nature des activités de l'entreprise. Par exemple, puisque l'industrie financière a connu plusieurs crises de réputation dont la responsabilité a été imputée à une gouvernance défaillante, une institution financière pourrait choisir de prioriser la gouvernance. Si la pondération des huit critères est modifiée, il importe que le total, à l'onglet pondération, totalise toujours huit points. La grille est conçue pour qu'un changement dans la pondération soit automatiquement pris en compte dans le calcul du pointage de chaque critère.

Le troisième onglet regroupe les huit méthodes d'atténuation du risque, décrites au chapitre précédent, et le pointage associé. Ces huit méthodes sont divisées en deux catégories, selon la façon de calculer le pointage.

Tableau 4.1 Classification des critères de la grille d'évaluation

Bloc 1	Critères à réponse unique (40 %)	Points
1	Suivi de la conformité légale et réglementaire	15
2	Méthodes volontaires de prévention et de contrôle de la pollution et autres considérations	10
3	Codes de conduite volontaires et certifications des produits, des procédés et des systèmes de gestion	10
4	Analyses du cycle de vie des produits et services	5
Bloc 2	Critères à choix multiple (60 %)	Points
5	Gouvernance	20
6	Politique d'approvisionnement responsable	10
7	Communication avec les parties prenantes	15
8	Engagement envers la communauté	15
	Total des blocs 1 et 2	100

Les critères du Bloc 1 représentant 40 % de la mesure du risque de réputation. Les critères du Bloc 1 nécessitent une réponse unique. Ceci signifie que l'utilisateur doit cocher la description qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise dans la grille de réputation. Chacune des descriptions est associée à un niveau de risque de réputation particulier, soit : maximal, élevé, modéré et faible. Chaque niveau de risque est associé à un certain nombre de points prédéterminés. Par exemple, un code de conduite développé par une industrie est perçu comme étant moins efficace pour réduire le risque de réputation qu'un code qui est chapeauté par une tierce partie indépendante crédible, comme une ONG internationale. C'est pourquoi le code d'industrie est évalué trois points tandis que le second code est évalué sept points, car il représente un moindre risque de réputation.

Les critères du Bloc 2 représentent 60 % de la mesure du risque de réputation. Les critères du Bloc 2 sont à choix multiple. Chaque critère est évalué selon quatre ou cinq éléments stratégiques qui sont associés à un certain nombre de points. Ceci signifie que l'utilisateur peut cocher plus d'une réponse parmi les options présentées. Plus il sélectionne d'éléments stratégiques, plus son pointage augmente. Par exemple, lorsqu'il évalue l'entreprise selon le critère de la gouvernance, l'utilisateur peut choisir seulement un élément stratégique et il recevra quatre points. S'il choisit deux éléments, il recevra sept points et ainsi de suite jusqu'à un maximum de 20 points, s'il sélectionne les cinq éléments stratégiques.

Le pointage des deux blocs s'additionne sur une échelle de 100 points au bas de la page. Si la pondération des critères a été modifiée dans le second onglet, le pointage total est reporté automatiquement sur 100 points, sans que l'utilisateur ait à manipuler les grilles de calcul.

### **4.3. Critères de la grille d'évaluation**

Les sept méthodes d'atténuation du risque étudiées au troisième chapitre ont été incluses comme critères d'évaluation du risque de réputation. Le critère de la gouvernance a aussi été ajouté, car un manque de contrôle et de légitimité des dirigeants a contribué, au cours des dernières années, à plusieurs crises de réputation ayant même entraîné, dans certains cas, la disparition des entreprises. Par ailleurs, une meilleure adaptation aux enjeux environnementaux nécessite que l'entreprise révise ses façons de faire et,

conséquemment, y consacre des investissements d'importance. Finalement, le développement durable doit faire partie de la vision de l'entreprise, ce qui exige que la direction aligne les ressources humaines, matérielles et financières en conséquence. La gouvernance s'impose donc comme un élément déterminant des stratégies d'atténuation du risque de réputation et est intégrée dans l'outil. D'ailleurs, les outils d'évaluation de la durabilité développés au cours des dernières années intègrent souvent un quatrième pilier appelé « gouvernance » ou « éthique ».

#### **4.3.1. Suivi de la conformité légale et réglementaire**

Toute entreprise doit être en mesure de respecter les lois et les règlements ainsi que les autres exigences auxquelles elle souscrit volontairement auprès de ses parties prenantes. L'outil veillera à mesurer si l'entreprise connaît tous les aspects qui sont susceptibles d'avoir des impacts ainsi que les lois et les règlements en la matière. Elle doit donc avoir mis en place un système de veille stratégique pour être informée des lois et des règlements ainsi que des tendances en la matière.

Cependant, certaines entreprises n'ont pas les ressources humaines requises pour que ces responsabilités soient effectuées à l'interne. Dans ce cas, elles doivent s'assurer d'entretenir une relation formelle avec un cabinet spécialisé afin que le système d'information soit en place sur une base continue. La continuité du système de suivi légal et réglementaire est essentielle, et ce, dans tous les pays où l'entreprise a des activités. En effet, puisque l'entreprise doit évaluer les conséquences de tout changement légal et réglementaire sur ses activités, elle doit être informée avant même leur adoption. Il importe que l'information soit transmise à la haute direction et à tous les gestionnaires au sein de l'entreprise pour qu'ils étudient ces nouvelles exigences et qu'ils prennent les mesures appropriées, aussitôt que possible.

Étant donné l'importance d'être conforme en tout temps aux lois et aux règlements, la conformité légale et réglementaire est évaluée sur 15 points. Il s'agit donc de sélectionner la réponse qui correspond le mieux au type de suivi effectué par l'entreprise, parmi les quatre options suivantes :

- Si l'entreprise a défini les principaux aspects environnementaux et sociaux provenant de ses activités, de ses produits et de ses services, mais qu'elle n'a

- aucun système de veille interne ou externe pour assurer un suivi légal et réglementaire, l'évaluation est de zéro, soit le risque maximal;
- Si l'entreprise connaît les principaux aspects environnementaux et sociaux provenant de ses activités, de ses produits et de ses services, et qu'elle utilise des ressources internes ou externes pour mettre à jour son cadre légal et réglementaire de façon ponctuelle, l'évaluation est de cinq points;
  - Si l'entreprise connaît les principaux aspects environnementaux et sociaux provenant de ses activités, de ses produits et de ses services, et qu'elle utilise des ressources internes ou externes pour mettre à jour son cadre légal et réglementaire de façon continue, l'évaluation est de 10 points;
  - Si, en plus du point précédent, l'entreprise a mis en place un système de gouvernance pour que la haute direction et tous les responsables internes touchés par des changements légaux et réglementaires soient informés, l'évaluation est de 15 points.

#### **4.3.2. Méthodes volontaires de prévention et de contrôle de la pollution et autres considérations sociétales**

L'entreprise n'est pas tenue de dépasser les exigences légales et réglementaires en matière environnementale et sociale. Toutefois, elle peut choisir d'améliorer ses performances, notamment en participant à des comités multipartites qui regroupent des ministères et des organismes gouvernementaux, des ONG et d'autres entreprises. Elle peut aussi siéger à des tables rondes avec ses parties prenantes, lesquelles pourraient exprimer des attentes additionnelles en matière de performances environnementales et sociales. Ces différents types d'interactions peuvent inciter l'entreprise à se fixer des objectifs supérieurs aux seuils légaux et réglementaires dans le but d'obtenir une meilleure acceptabilité sociale par ses parties prenantes.

Pour que ces performances contribuent à atténuer le risque de réputation de l'entreprise, elles doivent être en lien avec les attentes et les intérêts des parties prenantes. La grille d'évaluation attribue un maximum de 10 points à ce critère, répartis de la façon suivante :

- Si l'entreprise se limite au respect de ses exigences légales et réglementaires, l'évaluation est de zéro point;

- Si l'entreprise se fixe des objectifs additionnels pour améliorer ses performances environnementales au-delà des exigences légales et réglementaires, l'évaluation est de trois points;
- Si l'entreprise se fixe des objectifs additionnels pour améliorer ses performances environnementales au-delà des exigences légales et réglementaires et qui tiennent compte des attentes et des besoins de ses parties prenantes, l'évaluation est de sept points;
- Si, en plus du point précédent, l'entreprise se dote d'un mécanisme formel pour vérifier l'atteinte des objectifs sur une base régulière, l'évaluation est de 10 points.

#### **4.3.3. Codes de conduite volontaires et certifications**

Il existe trois types de codes de conduite, soit ceux qui sont développés par l'entreprise même, ceux qui sont mis en place par une industrie ou un secteur d'activité et ceux qui sont chapeautés par une majorité d'ONG ou d'autres tierces parties indépendantes. Or, les ONG sont les organisations les plus crédibles, selon un sondage réalisé auprès de 30 000 personnes (Edelman, 2012). De ce fait, si le code de conduite est développé par une majorité d'ONG ou par des organisations n'ayant pas de liens d'affaires avec les entreprises membres, il sera plus efficace pour atténuer le risque de réputation.

Le même critère d'indépendance s'impose pour les certifications puisque celles-ci constituent une forme de code de conduite. En effet, les entreprises doivent conformer leurs systèmes de gestion, leurs produits ou leurs procédés aux standards établis. En choisissant une certification ou un code de conduite volontaire, l'entreprise doit donc s'assurer que l'organisme qui le chapeaute est crédible et que la reddition de comptes fait partie des obligations des entreprises membres.

Le pointage accordé aux différentes formes de codes de conduite et aux certifications est établi en fonction de leur efficacité perçue. Il s'agit donc de choisir, parmi les quatre possibilités suivantes, l'option qui correspond le mieux au code de conduite ou à la certification :

- Si l'entreprise a développé son propre code de conduite sans la collaboration de ses parties prenantes, l'évaluation est de zéro point;

- Si l'entreprise a développé son propre code de conduite avec la collaboration de ses parties prenantes, ou si elle adhère à un code de conduite d'industrie ou sectoriel ou à une certification qui n'a pas de mécanismes de surveillance des entreprises membres, l'évaluation est de trois points;
- Si l'entreprise adhère à un code de conduite ou à une certification qui est contrôlé par une ONG ou par une tierce partie indépendante, mais qu'il n'impose pas de mécanismes de surveillance des entreprises membres, l'évaluation est de sept points;
- Si l'entreprise adhère à un code de conduite ou à une certification qui a un mécanisme de surveillance par une tierce partie indépendante et qui impose des sanctions, en cas d'infractions, allant jusqu'à l'expulsion des entreprises membres, l'évaluation est de 10 points.

Puisque certaines entreprises regroupent leur politique d'approvisionnement avec un autre code de conduite volontaire, comme une politique de développement durable, ces deux méthodes d'atténuation du risque devront être analysées simultanément. Cette situation est expliquée à la section 4.3.6.

#### **4.3.4. Analyse du cycle de vie des produits et services**

Une ACV permet de déterminer où se situent les impacts environnementaux potentiels d'un produit ou service. Certaines entreprises commencent également à intégrer les impacts sociaux potentiels (Normandin, 2012). Une ACV peut être réalisée à l'interne ou par une firme spécialisée. Avec l'information qui en résulte, les entreprises sont en mesure de mettre en place une approche d'écoconception pour réduire leurs impacts potentiels. Toutefois, pour que cette information soit communiquée aux consommateurs et aux clients, il est nécessaire que les résultats de l'ACV soient contre-vérifiés par une tierce partie indépendante, conformément à la norme internationale ISO 14040. Bien que cette information soit objective et quantifiée, elle est souvent formulée dans un langage scientifique hermétique pour la plupart des parties prenantes. Pour constituer un avantage concurrentiel et réduire le risque de réputation, l'information résultant des ACV devrait donc être reformulée pour être compréhensible et alignée sur les valeurs et les intérêts des parties prenantes.

La grille d'évaluation du risque de réputation assigne jusqu'à un maximum de cinq points pour une ACV. Il s'agit donc de choisir l'option qui correspond le mieux à la situation de l'entreprise parmi ces quatre possibilités :

- Si l'entreprise n'a jamais évalué les impacts environnementaux potentiels de ses produits et services, l'évaluation est de zéro point;
- Si l'entreprise a mesuré certains des impacts environnementaux potentiels de ses produits et services, mais que l'entreprise n'a pas mis en place une démarche pour les réduire, l'évaluation est de 1,5 point;
- Si l'entreprise a mesuré les impacts environnementaux potentiels de ses produits et services, qu'elle a mis en place une démarche pour les réduire, mais que la démarche n'a pas été contre-vérifiée par une tierce partie indépendante ou que les résultats n'ont pas été communiqués aux consommateurs et aux clients de façon compréhensible et sans écoblanchiment, alors l'évaluation est de trois points;
- Si l'entreprise a mesuré les impacts environnementaux potentiels de ses produits et services, qu'elle a mis en place une démarche pour les réduire, que la démarche a été contre-vérifiée par une tierce partie indépendante et que les résultats ont été communiqués aux consommateurs et aux clients de façon compréhensible et sans écoblanchiment, alors l'évaluation est de cinq points.

#### **4.3.5. Gouvernance**

Une source d'inspiration pour développer la grille d'évaluation du risque de réputation est le modèle de gestion des changements climatiques développé par Cogan (2006). Bien que son but soit différent, certaines des stratégies de gouvernance proposées par Cogan peuvent être utilisées dans un cadre d'atténuation du risque de réputation. Il s'agit plus particulièrement de veiller à une bonne gestion et à la mise en place de systèmes de gouvernance, de fixer des objectifs de réduction des impacts, de modifier ses produits et technologies en fonction de ces objectifs et finalement, de communiquer de façon transparente avec les parties prenantes sur les enjeux du développement durable de l'entreprise. Ces quatre stratégies ont été intégrées dans les différentes méthodes d'atténuation du risque de réputation présentées dans cet essai.

Le *Conference Board* des États-Unis a proposé sept recommandations pour gérer le risque de réputation, dont plusieurs sont liées à la gouvernance (Hexter, 2009). Outre celles déjà énumérées par Cogan (2006), il est recommandé que le conseil d'administration participe activement à la gestion du risque de réputation. Toutefois, pour éviter les conflits d'intérêts, les membres du conseil d'administration doivent avoir une certaine indépendance vis-à-vis de la direction et le processus de nomination et d'élection des administrateurs doit être transparent (Organisation de coopération et de développement économiques, 2004).

Une autre stratégie de gouvernance proposée par le *Conference Board* est d'intégrer la gestion du risque de réputation à la gestion des risques d'entreprise ou à tout autre programme de surveillance des risques (Hexter, 2009). La gouvernance doit évaluer la nature des risques de réputation et mettre en place les systèmes de gestion appropriés à tous les échelons de l'entreprise, notamment par la formation continue des dirigeants et des employés, et par la création d'un comité de surveillance. Les dirigeants et les équipes de direction dans les fonctions de gestion et de production devraient être informés de l'impact des activités, des produits et des services de l'entreprise sur sa réputation.

Ces stratégies de gouvernance devraient être formalisées dans un système de suivi de la conformité légale et réglementaire, dans un code d'éthique qui décrit le processus décisionnel des dirigeants et des employés, et dans un mécanisme formalisé de dialogue avec les parties prenantes. Il importe que l'éthique fasse partie des valeurs fondamentales de l'entreprise, car si les dirigeants n'intègrent pas l'éthique dans leurs décisions, le code d'éthique ne sera d'aucune utilité, comme l'a démontré le cas de la compagnie Enron cité précédemment.

Puisqu'une gouvernance défaillante a contribué à plusieurs crises de réputation qui ont eu lieu dans le passé, le critère de la gouvernance est alloué le plus haut pointage dans la grille d'évaluation du risque de réputation. La gouvernance représente 20 % des points, répartis entre cinq éléments stratégiques. Ainsi, à mesure que l'entreprise incorpore chacun de ces éléments dans sa gouvernance, elle atténue d'autant son risque de réputation. Les éléments suivants sont associés à quatre points chacun :

- **Légitimité et indépendance** : Les membres du conseil d'administration sont indépendants de la direction et sont élus par un mode de nomination transparent;

- Formalisme : Il existe un système d'évaluation périodique des risques de réputation et des méthodes d'atténuation du risque qui est établi par le conseil d'administration et la haute direction;
- Intégration : Il existe un mécanisme de formation continue concernant les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques à tous les échelons de l'entreprise;
- Surveillance : Il existe un mécanisme de suivi interne, incluant des mesures préventives et correctives, pour s'assurer que les décisions d'affaires sont conformes au code d'éthique de l'entreprise;
- Éthique : Il existe un code d'éthique qui est communiqué aux parties prenantes internes et externes.

#### **4.3.6. Politique d'approvisionnement responsable**

La politique d'approvisionnement responsable est un code de conduite qui contribue à minimiser l'exposition au risque de réputation tout au long de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise. Pour cette raison, elle constitue l'un des principaux codes de conduite avec un total de 10 points. L'évaluation de la politique est établie selon cinq éléments stratégiques de deux points chacun. D'abord, le fait que l'entreprise ait formulé une politique constitue un premier atout. Ensuite, cette politique est plus efficace pour minimiser le risque de réputation si les parties prenantes ont été consultées pour déterminer les principaux enjeux environnementaux et sociaux de la chaîne d'approvisionnement. L'entreprise doit aussi s'assurer que ses employés et ses fournisseurs en sont informés et qu'une surveillance est effectuée auprès de ses fournisseurs pour vérifier leur conformité à la politique. Les entreprises les plus averties participent à des initiatives communes ou multipartites afin d'uniformiser les exigences communiquées aux fournisseurs (ECPAR, 2012). Une telle démarche crée une plus grande pression sur les fournisseurs afin qu'ils respectent les droits des travailleurs et qu'ils réduisent leurs impacts environnementaux.

Certaines entreprises incluent des critères d'approvisionnement responsable dans leur politique environnementale ou de développement durable (ECPAR, 2012). Dans un tel cas, il serait possible de regrouper deux critères de la grille, c'est-à-dire le code de conduite volontaire et la politique d'approvisionnement responsable, et les évaluer

ensemble sur un total de 20 points. Les cinq éléments stratégiques suivants devraient être inclus, sur une échelle de dix points, à raison de deux points chacun :

- Présence : L'entreprise détient une politique d'approvisionnement responsable ou intègre des objectifs et des axes d'intervention en matière d'approvisionnement responsable dans une de ses politiques;
- Consultation : L'entreprise consulte et collabore avec ses parties prenantes internes et externes pour définir ses objectifs et ses exigences en matière d'approvisionnement responsable;
- Information : L'entreprise a un processus en place pour informer ses employés et ses fournisseurs sur sa politique d'approvisionnement et sur les pratiques qui en découlent;
- Surveillance : L'entreprise a une procédure de surveillance pour s'assurer que ses fournisseurs se conforment aux exigences définies dans sa politique d'approvisionnement;
- Amélioration continue : L'entreprise collabore de façon régulière avec ses fournisseurs pour réduire leurs propres impacts environnementaux et sociaux.

#### **4.3.7. Communication avec les parties prenantes**

L'entreprise se doit de connaître ses parties prenantes et leur pouvoir d'influence. Pour ce faire, l'entreprise doit donc effectuer un inventaire qui sera revu à intervalle régulier, car selon l'évolution des enjeux de société, les parties prenantes et leur influence relative peuvent changer avec le temps.

L'entreprise doit s'assurer de communiquer avec ses parties prenantes, car ce facteur est essentiel pour rehausser sa réputation. Cette communication doit donc exister, par le biais d'un rapport de développement durable et d'autres mécanismes de divulgation, mais il importe aussi que le message communicationnel soit adapté selon les préoccupations, le niveau de connaissances et les attentes des parties prenantes. Le message doit aussi éviter l'écoblanchiment, conformément aux règles établies par Futerra (s.d.).

Le *Conference Board* recommande que les employés agissent en tant qu'ambassadeurs de la réputation de l'entreprise (Hexter, 2009). Ceci n'est pas surprenant puisque la crédibilité des employés comme porte-paroles a augmenté de 16 % au cours des deux

dernières années tandis que celle des chefs de la direction a subi une chute drastique de 12 %, soit la plus forte baisse enregistrée en 12 ans (Edelman, 2012).

L'entreprise doit également entretenir un dialogue avec ses employés. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elle mette en œuvre un cadre de gestion de ses ressources humaines qui favorise la satisfaction au travail, l'engagement et une mobilisation accrue. L'entreprise doit s'assurer que le cadre de gestion mis en place par ses différentes unités d'affaires est comparable et qu'il s'améliore année après année. Puisque le recrutement et la rétention sont un important enjeu social, l'entreprise doit s'assurer que son cadre de gestion des ressources humaines se mesure avantageusement à celui des autres entreprises de son industrie.

Finalement, la présence d'un plan de développement durable a un impact positif sur la réputation de l'entreprise, telle que perçue par ses employés actuels et potentiels. Il importe donc que l'entreprise ait développé un tel plan et le communique.

Étant donné l'importance de la communication pour rehausser la réputation de l'entreprise, ce critère est évalué sur un total de 15 points. Chacun des cinq éléments stratégiques du plan de communication sera alloué trois points :

- Inventaire : L'entreprise a une cartographie de ses parties prenantes, incluant leurs noms, une description de leurs attentes et préoccupations prioritaires, et une évaluation de leur pouvoir d'influence;
- Publication : L'entreprise divulgue de l'information à ses parties prenantes, en matière environnementale, sociale, économique et de gouvernance, notamment par l'entremise d'un rapport de développement durable;
- Communication interne : L'entreprise a un mécanisme favorisant le dialogue avec ses employés sur le développement durable;
- Analyse comparative : L'entreprise a un mécanisme pour évaluer et comparer les conditions de travail de ses employés, année après année, tant à l'interne que par rapport à son industrie;
- Adaptabilité : L'entreprise divulgue une information qui évite l'écoblanchiment et qui est adaptée en fonction des valeurs, des préoccupations, du niveau de connaissances et de la sphère d'influence de ses parties prenantes.

#### **4.3.8. Engagement envers la communauté**

Avant d'établir son plan d'action, l'entreprise doit recueillir plusieurs informations concernant la communauté, son industrie et la région où elle est située.

L'entreprise doit d'abord identifier les principaux acteurs et établir un dialogue avec eux. Le but est de définir les attentes et les besoins de la communauté d'accueil et de connaître les perceptions de la communauté à son égard. La seconde étape est d'analyser le type d'activités mises en place par les entreprises localisées dans la même région géographique et les autres organisations de l'industrie. En effet, les attentes des parties prenantes sont influencées par les activités d'autres entreprises similaires ou situées à proximité. Finalement, l'entreprise doit être au fait du contenu de la section VII de la norme ISO 26000 pour identifier tous les enjeux qui portent sur l'implication auprès de la communauté (annexe 1). Avec toutes ces informations en main, l'entreprise peut concevoir et mettre en place un programme d'engagement qui inclut des activités de philanthropie, de marketing sociétal et communautaires.

L'engagement envers la communauté est évalué sur une échelle de 15 points, répartis entre cinq éléments stratégiques. À mesure que l'entreprise incorpore un des éléments suivants dans son plan d'action, elle réduit son risque de réputation de trois points :

- Inventaire : L'entreprise a une cartographie de la communauté, incluant les noms des principaux individus et organisations, une description de leurs attentes et préoccupations prioritaires, et une évaluation de leur pouvoir d'influence;
- Dialogue : L'entreprise établit un dialogue régulier avec ses parties prenantes pour connaître leurs besoins et attentes;
- Philanthropie : L'entreprise effectue des dons et du bénévolat d'employés dans la communauté en fonction des attentes et des besoins exprimés;
- Marketing sociétal : L'entreprise endosse une cause sociale ou environnementale en lien avec les attentes et les besoins de ses principales parties prenantes;
- Implication locale : L'entreprise met en place des activités et investit dans la communauté sur des projets en lien avec les attentes et les besoins exprimés par la communauté.

#### 4.4. Avantages et limites

Trop souvent, la gestion de la réputation se vérifie *a posteriori*, comme une série d'actions implantées après une crise vécue par une organisation ou son industrie. L'ampleur de cette crise peut se mesurer qualitativement et quantitativement, notamment par la couverture de presse, les commentaires de blogueurs sur les médias sociaux, un sondage sur la réputation de l'entreprise et la baisse du cours boursier.

L'outil développé dans cet essai est avantageux, car il facilite la sélection de différentes méthodes qui peuvent réduire les risques environnementaux et sociaux de l'entreprise, et ainsi atténuer son exposition au risque de réputation. Cet outil constitue donc un nouveau paradigme de la mesure du risque de réputation en évaluant celui-ci en amont de la crise. L'entreprise peut aussi évaluer non seulement son propre risque, mais aussi celui des entreprises concurrentes, pourvu qu'elle ait l'information nécessaire pour compléter la grille d'évaluation.

Toutefois, il ne s'agit pas d'un outil qui vise à évaluer ou à accompagner une entreprise dans une démarche de développement durable, comme celui développé par le BNQ (2011). La grille BNQ 21000 réfère aux principes établis dans plusieurs codes de conduite internationaux, incluant la norme ISO 26000. Elle permet à une entreprise de mesurer son degré de maturité en développement durable et d'identifier des pistes d'amélioration. Or, même si une entreprise responsable est très performante pour réduire ses risques environnementaux et sociaux, elle peut ne pas diminuer de façon significative son risque de réputation, particulièrement si elle œuvre dans une industrie perçue négativement par les parties prenantes.

L'objectif de l'outil d'évaluation du risque de réputation n'est donc pas de dupliquer la grille BNQ 21000, mais plutôt de déterminer le degré d'exposition d'une entreprise à un risque potentiel qui pourrait nuire à sa réputation et de l'aider à sélectionner des méthodes efficaces pour réduire ce risque.

L'outil permet aussi d'ajuster la pondération des critères pour tenir compte de la spécificité de l'entreprise, quant à son secteur économique et aux types de risques auxquels elle est exposée. En effet, la nature des enjeux environnementaux et sociaux de différentes industries peut différer et de ce fait, il peut être souhaitable de modifier la pondération accordée aux différentes méthodes d'atténuation du risque de réputation. Par exemple,

pour éviter une crise semblable à celle qui a mené à la disparition de la firme Arthur Andersen, un cabinet comptable pourrait décider d'allouer un plus grand poids au critère de la gouvernance.

Cet outil présente aussi un certain nombre de limites. D'une part, il dresse un portrait des enjeux sociaux et environnementaux actuels et il serait dangereux de s'en tenir seulement à ceux-ci. En effet, l'entreprise peut faire face à des pressions sociales particulières à son industrie qui n'ont pas été répertoriées dans ce travail. D'autre part, les parties prenantes et les enjeux environnementaux et sociaux sont en constante évolution. L'entreprise doit donc être à l'affût des tendances pour réévaluer et réorienter ses stratégies sur une base régulière.

## CONCLUSION

Ce travail visait d'abord à définir les différents concepts liés à la réputation d'entreprise. La réputation représente une évaluation qualitative de l'entreprise par ses parties prenantes sur un certain nombre de critères sociaux, environnementaux et financiers. Cette réputation est établie en comparant les comportements et les communications de l'entreprise avec ceux de ses concurrents. En mettant en place des activités s'inscrivant dans une perspective de développement durable, l'entreprise améliore sa réputation et ultimement, sa performance financière. Or, lorsque l'entreprise communique peu, elle peut difficilement établir son leadership en développement durable et bâtir une réputation solide. Dans un tel contexte, les parties prenantes évaluent l'entreprise en utilisant comme référence les comportements de l'ensemble de l'industrie. S'il s'agit d'une industrie qui maîtrise mal ses enjeux environnementaux et sociaux, l'entreprise, même celle qui est responsable, peut subir des répercussions négatives. Ce risque de réputation, appelé interentreprises, existe également au niveau de la chaîne d'approvisionnement. En effet, les comportements des fournisseurs et des sous-traitants de l'entreprise peuvent aussi avoir un impact sur sa réputation.

Pour bâtir une réputation solide, l'entreprise doit maîtriser ses impacts environnementaux et sociaux tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Cet essai a défini les six principaux enjeux environnementaux qui préoccupent la population, en référant à un sondage réalisé par la firme de recherche Nielsen. Toutefois, l'entreprise ne doit pas limiter ses actions aux seuls enjeux présentés dans ce travail. Ceux-ci ont été définis de façon générale pour comprendre le lien avec la réputation de l'entreprise. En référant à son contexte spécifique, une entreprise devrait déterminer les impacts de ses activités, ses produits et ses services sur l'environnement et la société, et ce, afin de les contrôler et idéalement, les prévenir.

La pollution de l'air constitue la principale préoccupation mondiale. La réglementation canadienne encadre la qualité de l'air en raison de l'impact des polluants, notamment sur la santé humaine, mais les troubles de voisinage occasionnés par les émissions atmosphériques peuvent entraîner des poursuites juridiques et nuire à la réputation de l'entreprise. Ensuite, les problématiques associées à la pollution de l'eau peuvent être envisagées sous trois angles : l'écotoxicité, l'acidification et l'eutrophisation. La contamination des cours d'eau limite les usages, tels que l'approvisionnement en eau

potable et la baignade, et constitue un important risque de réputation. Bien que l'emballage joue un rôle essentiel, notamment pour la protection des aliments, le suremballage des produits dérange les consommateurs et constitue un enjeu environnemental selon la population. Une autre préoccupation est celle des pénuries d'eau. Les Canadiens sont les deuxièmes plus grands consommateurs d'eau au monde. Selon l'ONU, une crise mondiale est prévue au cours de la prochaine décennie. Les entreprises qui mettent en place des mesures pour réduire ou réutiliser l'eau ont un plus faible impact environnemental et un moindre risque de réputation. L'utilisation de pesticides inquiète aussi la population, car ce sont des produits chimiques toxiques qui, lorsqu'ils se retrouvent dans la chaîne alimentaire, peuvent avoir un effet dramatique sur la santé humaine et les écosystèmes. De ce fait, l'utilisation de pesticides nuit à la réputation de l'entreprise et de l'ensemble de l'industrie. Finalement, les changements climatiques ont un impact grandissant sur les actifs des entreprises et c'est pourquoi celles-ci ont une certaine motivation à réduire leurs émissions de GES et de ce fait, leur risque financier.

Certains enjeux sociaux ont aussi un impact sur la réputation. D'une part, les entreprises ont des problématiques liées au recrutement, à la rétention, à l'engagement, à la santé et la sécurité des travailleurs qui peuvent être atténuées par une meilleure réputation. D'autre part, la communauté d'accueil d'une entreprise exprime des revendications citoyennes sur sa qualité de vie et sur son environnement. L'entreprise doit donc être à l'écoute pour être perçue positivement et maintenir le droit d'y tenir ses activités.

Une revue documentaire et bibliographique a permis de déterminer huit mesures d'atténuation des risques. Une bonne gouvernance est essentielle pour intégrer le développement durable dans toutes les fonctions de l'organisation et y consacrer les investissements requis. Avant de mettre en place les autres méthodes d'atténuation du risque, l'entreprise doit d'abord connaître les aspects de ses activités qui ont des impacts environnementaux et sociaux. Ces mesures sont : la conformité légale et réglementaire, les méthodes volontaires de prévention et de contrôle de la pollution, les politiques d'approvisionnement responsable, les codes de conduite, les certifications, les analyses du cycle de vie, la communication avec les parties prenantes et l'engagement envers la communauté.

Ces huit mesures d'atténuation sont incorporées dans une grille d'évaluation du risque de réputation développée sous la forme d'un tableur Excel<sup>®</sup>. Cet outil est fonctionnel et

permet à l'entreprise de mesurer son exposition au risque sur une échelle de 100 points. Chacune des huit mesures d'atténuation est sous-divisée en différents niveaux de risque qui sont associés à un certain pointage, selon la façon dont la mesure est implantée dans l'entreprise. Plus l'entreprise obtient un pointage élevé, mieux elle maîtrise son risque de réputation.

Cet essai a donc atteint son objectif puisque l'entreprise peut utiliser le pointage obtenu sur chacun des critères pour visualiser son risque de réputation et déterminer les moyens qui lui permettraient de le diminuer davantage. Une entreprise qui mettrait en place les mesures présentées dans cet essai, sans aligner la gouvernance, la mission et les valeurs de l'entreprise envers le développement durable, ne pourrait rehausser sa réputation à long terme, car une telle démarche implique un changement en profondeur au niveau des processus de l'entreprise. À cet égard, les normes ISO 26000 et BNQ 21000 proposent une démarche pour accompagner l'entreprise vers la durabilité.

Une évaluation du risque de réputation est une notion qui est continuellement en mouvance, car les parties prenantes et les enjeux environnementaux et sociaux sont en constante évolution. De ce fait, l'exposition au risque doit être réévaluée de façon régulière. Cet outil comporte deux limites du fait qu'il n'a pas été testé avec de vraies entreprises. La prochaine étape devrait être de compléter la grille avec des cas réels d'entreprises ayant vécu des crises de réputation et qui avaient mis en place des mesures d'atténuation du risque. Une telle démarche permettrait de valider les méthodes et les pratiques proposées et le pointage associé à celles-ci. Par ailleurs, les méthodes d'atténuation du risque ont été définies sur la base d'une revue documentaire, notamment en examinant des rapports de développement durable d'entreprises responsables, selon le classement de Corporate Knights. Des entrevues auprès de ces entreprises permettraient de confirmer l'exhaustivité des méthodes d'atténuation du risque de réputation présentées dans cet essai et leur efficacité respective. Pour ceux qui seraient intéressés à le consulter, l'outil d'évaluation du risque de réputation est disponible, sur demande, en envoyant un courriel à : [elaine.tassoni@usherbrooke.ca](mailto:elaine.tassoni@usherbrooke.ca).

## RÉFÉRENCES

- Agence France Presse (2011). La pollution de l'air cause 2 millions de décès chaque année. *In* Le Monde. *Planète*, [En ligne].  
[http://www.lemonde.fr/planete/article/2011/09/26/la-pollution-de-l-air-cause-2-millions-de-deces-chaque-annee\\_1578063\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2011/09/26/la-pollution-de-l-air-cause-2-millions-de-deces-chaque-annee_1578063_3244.html) (Page consultée le 17 mars 2012).
- Alexander, J. (2007). Pumping water: When is it too Much? *In* Muskegon Chronicle. *Liquid Assets*, [En ligne].  
[http://blog.mlive.com/muskegon\\_chronicle\\_extra/2007/01/groundwater\\_pumping\\_w hen\\_is\\_it.html](http://blog.mlive.com/muskegon_chronicle_extra/2007/01/groundwater_pumping_w hen_is_it.html) (Page consultée le 8 décembre 2011).
- Allaire Y. (2008). L'indépendance des administrateurs : une question de légitimité. une approche nouvelle et originale sur la question de l'indépendance des membres du conseil d'administration. *In* Activités. *Prises de position*, [En ligne].  
[http://www.igopp.org/IMG/pdf/IGOPP- PP\\_3\\_- Indépendance\\_des\\_administrateurs- VF\\_-2.pdf](http://www.igopp.org/IMG/pdf/IGOPP- PP_3_- Indépendance_des_administrateurs- VF_-2.pdf) (Page consultée le 25 avril 2012).
- Aubrun, M., Bermond, F., Brun, E. et Cortot, J.-L. (2010). *ISO 26000 Responsabilité sociale : Comprendre, déployer, évaluer*. Saint-Denis La Plaine, AFNOR, 304 p.
- Banque mondiale (2012). Émissions de polluants organiques dans l'eau (D.B.O.). *In* Site de la Banque Mondiale. *Données*, [En ligne].  
<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/EE.BOD.TOTL.KG?display=graph> (Page consultée le 19 mars 2012).
- Baril, H. (2010). Beaucoup d'eau, peu de redevances. *In* La Presse. *Affaires*, [En ligne].  
<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/dossiers/budget-quebec-2010/201003/31/01-4265986-beaucoup-deau-peu-de-redevances.php> (Page consultée le 11 décembre 2011).
- Barnett, M. L. and Hoffman, A. J. (2008). Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence. *Corporate Reputation Review*, vol. 11, n° 1, p. 1-9.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jimenez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, n° 2, p. 77-140.
- Beauchamp, M. (2010). Communication orale. *Cours de système de gestion environnementale*, 30 septembre 2010, Université Sherbrooke, Longueuil.
- Benimadhu, P.P. (2006). Nouvelles perspectives en matière de planification de la rémunération en 2007 : L'argent est-il en train de devenir roi et maître? Communication orale. *Exposé du Conference Board du Canada*, 2 novembre 2006, Montréal.
- Bertels, S. (2010). Embedding sustainability in organizational culture. *In* Network Business Sustainability. *Organizational Culture. Systematic Review*. <http://nbs.net/wp-content/uploads/Executive-Report-Sustainability-and-Corporate-Culture.pdf> (Page consultée le 22 décembre 2011).

- Bertels, S. and Pelozo, J. (2008). Running just to stand still? Managing CSR Reputation in an Era of Ratcheting Expectations. *Corporate Reputation Review*, vol. 11, n° 1, p. 56-72.
- Blais, M. (2010). Programmes d'échange d'émissions et WCI. Communication orale. *Cours sur les changements climatiques*, 23 novembre 2010, Université de Sherbrooke.
- Boiral, O. and Gendron, Y. (2010). Sustainable Development and Certification Practices. *Business Strategy and the Environment*, vol. 20, n° 5, p. 331-347.
- Broder, J.M. (2010), A Cultural Barrier to Action on Climate Change. *New York Times*, 27 octobre, <http://green.blogs.nytimes.com/2010/10/27/a-cultural-barrier-to-action-on-climate-change> (Page consultée le 4 avril 2012).
- BrownFlynn (2012). GRI Application Level: Why strive for an A? In BrownFlynn. *Resource Center*, [En ligne]. <http://dl.dropbox.com/u/45763042/GRI%20-%20Why%20Strive%20for%20an%20A.pdf> (Page consultée le 15 mars 2012).
- BNQ (2011). *BNQ 21000. Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*. Québec, BNQ, 73 p.
- Burke, E. (1999). *Corporate Community Relations: The Principle of the neighbour of Choice*. Westport, Quorum Books, 208 p.
- Carmeli, A. and Freund, A. (2002). The Relationship Between Work and Workplace Attitudes and Perceived External Prestige. *Corporate Reputation Review*, vol. 5, n° 1, p. 51-68.
- Cavanagh, G. F. (2004). Global Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, n° 4, p. 625-642.
- Chauveau, A. et Rosé, J.J. (2003). *L'entreprise responsable*. Paris, Éditions d'organisation, 348 p.
- CISO et CQCAM (2007). *Les organisations québécoises ont-elles le souci de l'approvisionnement responsable?* Montréal, CISO et CQCAM, 22 p.
- Cogan, D. G. (2006). *Corporate Governance and Climate Change: Making the Connection*. Boston, Ceres, 300 p.
- Cone Communications (2009). Consumers Don't Trust Green Product Claims, Survey Says. In *Environmental Leader. Popular Topics*, [En ligne]. <http://www.environmentalleader.com/2012/03/28/consumers-dont-trust-green-product-claims-survey-says> (Page consultée le 23 mars 2012).
- Confino, J. (2012). Cleaning up de Global Compact: dealing with corporate free riders. In *The Guardian. Sustainable business*, [En ligne]. <http://www.guardian.co.uk./sustainable-business/cleaning-up-on-global-compact-green-wash> (Page consultée le 6 mars 2012).

- Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (2012). Cahier des charges pour l'appellation biologique au Québec. In Site du Conseil des appellations réservées et des termes valorisants. *Lois, règlements et cahiers des charges homologués*, [en ligne]. <http://cartv.gouv.qc.ca/cahier-des-charges-appellation-biologique-du-quebec> (page consultée le 15 mars 2012).
- Conseil mondial de l'eau (2000). *L'eau : L'affaire de tout le monde*. Londres, Earthscan, 31 p.
- Coombs, W. T. and Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of communication management*, vol. 10, n° 2, p. 123-137.
- Co-operators Group (2011). Measuring our impact. The Co-operators 2010 Sustainability Report. In The Co-operators. *Sustainability*, [En ligne]. <http://www.cooperators.ca/en/About-Us/about-sustainability/annual-sustainable-reports.aspx> (Page consultée le 6 mars 2012).
- Corporate Knights (2011). The 2011 Best 50 Corporate Citizens in Canada. In Corporate Knights. *Reports*, [En ligne]. <http://www.corporateknights.com/report/2011-best-50-corporate-citizens-canada/2011-best-50-corporate-citizens-canada> (Page consultée le 6 mars 2012).
- Ciment du Saint-Laurent c. Barrette*, [2008] CSC 64.
- D'Amboise, P. (2012). Comment vendre avec succès votre démarche de développement durable à la haute direction afin d'obtenir son soutien et son engagement. Communication orale. *Premier Sommet. Gestionnaires en développement durable*, 21 février 2012, Montréal.
- D'Auteuil (2011). Protection de la qualité de l'eau. Communication orale. *Cours de Gestion de l'eau*, 6 décembre 2011, Longueuil.
- Davey, L. (s.d.) The Role of Values in Communicating for Social Change. In Frameworks Institute. *Webinars*, [En ligne]. <http://www.frameworksinstitute.org/webinars.html> (Page consultée le 27 décembre 2011).
- David, J.S. (2012). Brisez les silos : créez une véritable synergie DD entre les différents services de votre organisation. Communication orale. *Premier Sommet. Gestionnaires en développement durable*, 21 février 2012, Montréal.
- Deephouse, D. L. and Carter, S. M. (2005). An Examination of Difference Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 2, p. 329-360.
- De Ladurantaye, R. (2011). Problématiques de pollution : Industries, PME, municipalités et agricole. Communication orale. *Cours de gestion de l'eau*, 19 novembre 2011, Université Sherbrooke, Longueuil.
- Delisle, A. (2011). Analyse des risques et impacts sociaux. Communication orale. *Colloque sur l'acceptabilité sociale des projets environnementaux*, 24 février 2011, Québec.

- Doorley, J. and Garcia, H.F. (2007). *Reputation management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. New York, Routledge, 456 p.
- Dubigeon, O. (2009). *Piloter un développement durable – Quels processus pour l'entreprise?* 3<sup>e</sup> édition, Paris, Pearson Village mondial, 326 p.
- Ecolabel (2012). *Ecolabel Index*, [En ligne]. [www.ecolabelindex.com](http://www.ecolabelindex.com) (Page consultée le 4 juin 2012).
- EEQ (2011a). Code volontaire pour l'optimisation des contenants, emballages et imprimés. *In* EEQ. *Outils de bonnes pratiques*, [En ligne]. <http://www.ecoentreprises.gc.ca/francais/accueil.html> (Page consultée le 4 mars 2012).
- EEQ (2011b). Lancement du code volontaire pour l'optimisation des contenants, emballages et imprimés. *Communiqué de presse*. 15 septembre.
- Edelman (2012). Edelman Trust barometer. 2012 Annual Global Study. *In* Site de Edelman. *About trust*, [En ligne]. <http://trust.edelman.com> (Page consultée le 3 mai 2012).
- Environnement Canada (2011). La loi canadienne sur la protection de l'environnement (1999). Qualité du carburant et émissions des véhicules et des moteurs. *In* Environnement Canada. *Information générale*, [En ligne]. <http://www.ec.gc.ca/lcpe-cepa/default.asp?lang=Fr&n=C1DBF43A-1> (Page consultée le 17 mars 2012).
- Environnement Canada (2010). Contamination des eaux souterraines. *In* Environnement Canada. *Pollution de l'eau*, [En ligne]. <http://www.ec.gc.ca/eau-water/default.asp?lang=Fr&n=6A7FB7B2-1> (Page consultée le 19 mars 2012).
- ECPAR (2012). Engagements d'entreprise. *In* ECPAR. *Cadres d'action*, [En ligne]. <http://www.ecpar.org/cadres/engagements-dentreprise> (Page consultée le 5 mai 2012).
- Fernandez, A. (2012). Les principes de gouvernance déclinés dans l'entreprise. *In* Piloter la performance. *Gouvernance d'entreprise*, [En ligne]. <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/index.htm> (Page consultée le 28 mars 2012).
- First Quantum Minerals (2011). Sustainability Strategy. *In* First Quantum Minerals. *Corporate Responsibility*, [En ligne]. <http://www.first-quantum.com/Corporate-Responsibility/Sustainability-Strategy/default.aspx> (Page consultée le 26 mars 2012).
- Fombrun, C. (2001). Corporate reputation as economic assets. *In* Hitt, M., Freeman, R. and Harrison, J. (éd.) *Handbook of Strategic Management* (p. 289-312). Oxford, Blackwell.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, Harvard University Press, 441 p.

- Francoeur, L.G. (2006). 71 lacs contaminés au Québec – Les cas de cyanobactéries ont fait un bond de plus de 40 % en un an. *Le Devoir*, 17 octobre, [En ligne]. <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/120616/71-lacs-contamines-au-quebec> (Page consultée le 17 décembre 2011).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Harper Collins, 275 p.
- Futerra Sustainability Communications (s.d.). *Words that sell. How the public talks about sustainability*. London, U.K., Futerra, 15 p.
- Gangbanzo, G. (2006). *Les clés du succès d'un projet pilote en milieu rural*. Québec, Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Direction des politiques de l'eau, 9 p.
- Gioia, D., Schulz, M. and Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 63-81.
- Goins, S. and Gruca, T. (2008). Moving beyond firm boundaries: A social network perspective on reputation spillover. *Corporate Reputation Review*, vol. 11, n° 1, p. 12-34.
- Greenpeace (2012). Xerox, Danone et plusieurs sociétés impliquées dans le scandale du bois illégal d'Asia Pulp & Paper en Indonésie. In Greenpeace. *Actualités*, [En ligne]. <http://www.greenpeace.org/canada/fr/actualites/Xerox-Danone-et-plusieurs-societes-impliquees-dans-le-scandale-du-bois-illegal-dAsia-Pulp-Paper-en-indonesie> (Page consultée le 2 avril 2012).
- Greenpeace (2010). Greenpeace publie un bilan des performances. In Greenpeace. *Actualités*, [En ligne]. <http://www.greenpeace.org/canada/fr/actualites/grands-acheteurs-foret> (Page consultée le 4 avril 2012).
- Greenpeace (2009). Bhopal - The world's worst industrial disaster. In Greenpeace. *Multimedia*, [En ligne]. <http://www.greenpeace.org/international/en/multimedia/slideshows/bhopal-the-world-s-worst-ind> (Page consultée le 12 novembre 2009)
- Halley, P. et Boiral, O. (2008). Les systèmes de gestion environnementale au Canada : enjeux et implications pour les politiques publiques de l'environnement. *McGill Law Journal*, vol. 53, p. 649-685.
- Hexter, H. (2009). Gestion du risque de réputation : des efforts qui rapportent. In CAMagazine. *Édition imprimée*, [En ligne]. <http://www.camagazine.com/risquesreputation/default.aspx> (Page consultée le 15 janvier 2012).
- Hillenbrand, C. and Money, K. (2007). Corporate Responsibility and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n° 4, p. 261-277.
- Hoffman, A. J. (2005). Climate Change Strategy: The Business Logic Behind Voluntary Greenhouse Gas Reductions. *California Management Review*, vol. 47, n° 3, p. 21-46.

- Hoffman, A. J. and Jennings, (2011). *The Climate Change Debate: A Greater and more Varied Voice from the Social Sciences*. Ann Harbor (Michigan), Ross School of Business Paper, 27 p.
- Hoffman, A. J. and Ocasio, W. (2001). Not all events are attended equally: toward a middle-range theory of industry attention to external events. *Organization Science*, vol. 12, n° 4, p. 414-434.
- Houpt, S. (2011). Apple cracks Interbrand's best global brands top 10 list. *In The Globe and Mail. Tech News*, [En ligne]. <http://www.theglobeandmail.com/news/technology/tech-news/apple-cracks-interbrands-best-global-brands-top-10-list/article2190531> (Page consultée le 16 mars 2012).
- Iamgold (2008). Gouvernance environnementale. *In iamgold. Responsabilité de la société. Durabilité*, [En ligne]. <http://www.iamgold.com/French/Responsabilit-de-la-socit/Durabilit-Gouvernance-environnementale/default.aspx> (Page consultée le 24 mars 2012).
- Igalens, J. et Dehermann-Roy, E. (2004). Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 54, p. 27-44.
- IHQEDS (2010). *Les impacts économiques des stratégies de réduction des gaz à effet de serre des entreprises canadiennes*. Québec, Université Laval, 35 p.
- ICCA (2006). Responsible Care. *In ICCA. Responsible Care*, [En ligne]. <http://www.icca-chem.org/en/Home/Responsible-care> (Page consultée le 2 mars 2012).
- IFOAM (2009). Definition of Organic Agriculture. French Translation. *In IFOAM. About IFOAM*, [En ligne]. [http://www.ifoam.org/growing\\_organic/definitions/doa/index.html](http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html) (Page consultée le 16 mars 2012).
- IFOAM (2008). Third party Certification. *In IFOAM. Organic Standards and Certification*, [En ligne]. [http://www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/index.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/index.html) (Page consultée le 16 mars 2012).
- IFOAM (2006). L'agriculture biologique et la diversité des semences. *In IFOAM. Growing Organic*, [En ligne]. [http://www.ifoam.org/growing\\_organic/1\\_arguments\\_for\\_oa/environmental\\_benefits/pdfs/seed\\_diversity\\_leaflet\\_fr.pdf](http://www.ifoam.org/growing_organic/1_arguments_for_oa/environmental_benefits/pdfs/seed_diversity_leaflet_fr.pdf) (Page consultée le 16 mars 2012).
- IFOAM (2005). Les principes de l'agriculture biologique. *In IFOAM. The Principles of Organic Agriculture*, [En ligne]. [http://www.ifoam.org/pdfs/POA\\_folder\\_french.pdf](http://www.ifoam.org/pdfs/POA_folder_french.pdf) (Page consultée le 16 mars 2012).
- International Institute for Sustainable Development (2010). *Sustainable Development. From Brundtland to Rio 2012*. New York City, United Nations, 26 p.
- International Panel on Climate Change (2007). *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation*. Cambridge and New York, Cambridge University Press, 19 p.

- ISO (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 108 p. (Norme internationale ISO 26000).
- ISO (2004a). *Systèmes de management environnemental. Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Genève, ISO, 34 p. (Norme internationale ISO 14001).
- ISO (2004b). *Systèmes de management environnemental. Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes de management et les techniques de mise en œuvre*. 2<sup>e</sup> édition, Genève, ISO, 44 p. (Norme internationale ISO 14004).
- ISO (2000). *Étiquettes et déclarations environnementales. Principes généraux*. 2<sup>e</sup> édition, Genève, ISO, 6 p. (Norme internationale ISO 14020).
- Jardin des anges (2012). Pourquoi choisir le bio? *In* Jardin des anges. *Tout sur le bio*, [En ligne]. <http://shop.marcheble.com/p-47-tout-sur-le-bio.html> (Page consultée le 16 mars 2012).
- Jeong-Nam, K., Seung, B. B. and Clelland, I. J. (2007). Symbolic or Behavioral Management? Corporate Reputation in High-Emission Industries. *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n<sup>o</sup> 2, p. 77-98.
- Joncas, H. (2010). « Mes clients exportent de l'eau en vrac », dit une avocate de BCF. *In* Les Affaires.com, *Secteurs d'activité. Énergie*, [En ligne]. <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/energie/mes-clients-exportent-de-l-eau-en-vrac-dit-une-avocate-de-bcf/519862> (Page consultée le 2 décembre 2011).
- Kaye, J. and Argenti, P.A. (2005). Coca-Cola India. *In* The Aspen Institute Centre for Business Education. *Teaching Materials*, [En ligne]. <http://www.caseplace.org/d.asp?d=275> (Page consultée le 16 mars 2012).
- King, A. A. and Lenox, M. J. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's responsible care program. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n<sup>o</sup> 4, p. 698-716.
- La grande soif. L'eau et l'exportation* (2009a). Vic Pelletier, réalisateur, Cine Fête, DVD (30 minutes).
- La grande soif. La valeur de l'eau* (2009b). Vic Pelletier, réalisateur, Ciné Fête, DVD (30 minutes).
- Larivière, T. (2012). Le biologique plus productif et payant? *In* La Terre de chez nous. *Cultures*, [En ligne]. <http://www.laterre.ca/cultures/le-biologique-plus-productif-et-payant> (Page consultée le 16 mars 2012).
- Larousse (2012). Réputation. *In* Larousse, *Dictionnaire français*, [En ligne]. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9putation/68543> (Page consultée le 24 février 2012).
- Laszlo, C. and Zhexembayeva, A. (2011). *Embedded Sustainability: the next big competitive advantage*. Stanford (Californie), Stanford Business Books, 269 p.

- Levac, Lionel (2010). L'or bleu prend de la valeur aux yeux des Québécois! *L'actualité alimentaire*, vol. 8, n° 1, p. 24-32.
- Liebig-Larsen, H.N. (2010). *The Challenge of Reputational Interdependence within the Basic Resources Sector - A Case Study of Alcoa*. Geneva, Aalberg University, 54 p.
- Loblaw (2011). 2011 Corporate Social Responsibility Report. In Loblaw. *Responsibility*, [En ligne].  
<http://loblaw.com/Theme/Loblaw/files/4.%20Investor%20Centre/Financial%20Reports/2011/Q4/Loblaw-2011-Annual-Report.pdf> (Page consultée le 24 mars 2012).
- Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, L.C.P.E.
- Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c. Q-2.
- Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1.
- Louppe, A. (2006). Contribution du marketing au développement durable. *Revue française du marketing*, n° 208, p. 7-31.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S. and Hillenbrand, C. (2004). Giving your organisation SPIRIT: An overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. *Journal of General Management*, vol. 30, n° 2, p. 15-42.
- Madhok, A. (1995) Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 1, p. 117-137.
- Mageroy, M. (2011). *The communication of environmental impacts through environmental product declarations*. Mémoire de maîtrise, Norwegian University of Science and Technology, Bergen, Norvège, 110 p.
- Manicore, J.-M. (2010). Comment évoluent actuellement les émissions de gaz à effet de serre. In Manicore. *Les GES et nous*, [En ligne].  
<http://www.manicore.com/documentation/serre/GES.html> (Page consultée le 18 mars 2012).
- Michelon, G. (2011). Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study. *Corporate Reputation Review*, vol. 14, n° 2, p. 79-96.
- Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (2001). La politique nationale de l'eau. In Site du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. *Eau*, [En ligne].  
<http://www.mddep.gouv.qc.ca/eau/politique/politique-integral.pdf> (Page consultée le 22 novembre 2011).
- MEC (2012a). Notre approche. In MEC. *Développement durable - Rapport aux membres 2010*, [En ligne].  
<http://www.mec.ca/AST/ContentPrimary/Sustainability/AccountabilityReport/Approach.jsp> (Page consultée le 6 mars 2012).

- MEC (2012b). Conception des produits. *In* MEC. *Développement durable*, [En ligne]. <http://www.mec.ca/AST/ContentPrimary/Sustainability/AccountabilityReport/Design.jsp> (Page consultée le 6 mars 2012).
- MEC (2012c). Rapport sur le développement durable. *In* MEC. *À propos de MEC*, [En ligne]. <http://www.mec.ca/AST/ContentPrimary/AboutMEC/Governance/HowWeMeasureUp/SustainabilityReport.jsp> (Page consultée le 6 mars 2012).
- Mitchell, S. (2012). Walmart's Greenwash. *In* Institute for Local Self-Reliance. *Reports & Resources*, [En ligne]. <http://www.islr.org/wp-content/uploads/2012/03/walmart-greenwash-report.pdf> (Page consultée le 9 mars 2012).
- Nielsen (2011a). Sustainable Efforts and Environmental Concerns around the World. *In* Nielsen. *Reports & Downloads*, [En ligne]. <http://es.nielsen.com/site/documents/reportecientesSostenibilidad.pdf> (Page consultée le 5 mars 2012).
- Nielsen (2011b). Environnement et développement durable. Perspective canadienne. *In* Nielsen. *Rapports et téléchargements*, [En ligne]. <http://nielsen.com/canada/fr/news-insights/reports-downloads/2011/environnement-et-developpement-durable--perspective-canadienne.html> (Page consultée le 5 mars 2012).
- Noël, K. (2011). Développement durable 3.0. *In* LesAffaires.com. *Classements 500*, [En ligne]. <http://www.lesaffaires.com/classements/les-500/developpement-durable-30/532028> (Page consultée le 16 février 2012).
- Normandin, D. (2012). Parvenez à mesurer et à mieux quantifier les impacts environnementaux de vos produits, de vos procédés ou de vos services grâce à l'ACV. Communication orale. 1<sup>er</sup> sommet. *Gestionnaires en développement durable*, 22 février 2012, Montréal.
- Neuvaction (2011). *Rapport en développement durable à l'intention des entreprises du Québec*. Ministère du Développement économique, de l'Industrie et de l'Exportation, Québec, 110 p.
- ONU (1992). Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. *In* ONU. *Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*, [En ligne]. <http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm#three>. (Page consultée le 18 février 2012)
- Organisation de coopération et de développement économiques (2004). *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*. Paris, OCDE, 75 p.
- Pasquero, J. (2011). Comprendre l'environnement sociétal de l'entreprise. Communication orale. *Cours sur les Fondements, théories et pratiques de responsabilité sociale et de développement durable*, 10 septembre 2011, Université du Québec à Montréal.
- Pasquero, J. (2007). Éthique, responsabilité sociale et gouvernance : démêler l'écheveau. *Gestion*, vol. 32, n<sup>o</sup> 1, p. 112-117.

- Pasquero, J. (2006). La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socioéconomique. *Gestion*, vol. 31, n° 2, p. 51-54.
- Peloza, J. (2010). Tirez partie de vos activités de philanthropie pour accroître votre chiffre d'affaires et vos bénéfiques. In Réseau Entreprise et développement durable. *Rentabilité de développement durable. Perspectives de recherche*, [En ligne]. <http://nbs.net/fr/connaissances/rentabilite-du-developpement-durable/perspective-de-recherche/tirez-parti-de-vos-activites-de-philanthropie-pour-accroitre-votre-chiffre-d%E2%80%99affaires-%E2%80%93-et-vos-benefices> (Page consultée le 31 décembre 2011).
- Peloza, J. (2008). Valuing Business Sustainability: A Systematic Review. In Réseau Entreprise et développement durable. *Revue systématique - Rentabilité de développement durable*, [En ligne]. [http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS\\_Valori\\_SystRev1.pdf](http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS_Valori_SystRev1.pdf) (Page consultée le 31 décembre 2011).
- Réseau entreprise et développement durable (2012). Entrevues en vedette : Engaging Stakeholders in CSR. In Site du Réseau entreprise et développement durable, *Centre de connaissances*, [En ligne]. <http://nbs.net/fr/connaissances> (Page consultée le 28 janvier 2012).
- Rieginder, N. et Thévenot, C. (2008). La norme ISO 14001 est-elle efficace? Une étude économétrique sur l'industrie française. *Économie et Statistique*, n° 411, p. 3-23.
- Robin, M. M. (2011). *Notre poison quotidien*. Paris, La découverte, 300 p.
- Rondinelli, D. A. and T. London (2003). How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, vol. 17, n° 1, p. 61-76.
- Santé Canada (2006a). Foire aux questions des effets de la pollution de l'air sur la santé humaine. In Site de Santé Canada. *Santé et qualité de l'air*, [En ligne]. <http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/air/out-ext/faq-fra.php#quest-ce> (Page consultée le 17 mars 2012).
- Santé Canada (2006b). Qualité de l'air et ses effets sur la santé. In Site de Santé Canada. *Santé de l'environnement et du milieu de travail*, [En ligne]. [http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/air/out-ext/effe/health\\_effects-effets\\_sante-fra.php](http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/air/out-ext/effe/health_effects-effets_sante-fra.php) (Page consultée le 17 mars 2012).
- Schreiber, E. S. (2008a). Reputation. In Institute for Public Relations. *Research Topics: Reputation*, [En ligne]. <http://www.instituteforpr.org/topics/reputation> (Page consultée le 15 mars 2012).
- Schreiber, E. S. (2008b). Brand & Reputation: A Leadership Perspective. Communication orale. *Reputation Conference 2008. Henley Business School John Madejski Centre for Reputation*, 25 novembre 2008. [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Schreiber\\_Henley\\_Presentation.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Schreiber_Henley_Presentation.pdf) (Page consultée le 24 février 2012).

- Schnietz, K.E. and Epstein, M.J. (2005). Exploring the financial value of a reputation for corporate social responsibility during a crisis. *Corporate Reputation Review*, vol. 7, p. 327-345.
- Service des bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal (2010). InfoSphère : 7. Évaluer et citer ses sources. In Service des bibliothèques de l'Université du Québec à Montréal. *InfoSphère*, [En ligne]. <http://www.bibliotheques.uqam.ca/InfoSphere/sciences/module7/index.html> (Page consultée le 6 février 2012).
- Sherritt International (2012). Corporate Governance. In Sherritt International. *About Sherritt*, [En ligne]. <http://www.sherritt.com/About-Sherritt/Corporate-Governance>, (Page consultée le 24 mars 2012).
- Simard, J. (2012). Les alumineries du Québec : fières partenaires du projet pilote sur l'empreinte carbone. Communication orale. *Lancement de l'initiative empreinte carbone*, 27 février 2012, Hôtel InterContinental de Montréal.
- Sullivan, M. (2012). Cutting Back on Water Use. In Environmental Leader. *Water Management*, [En ligne]. <http://www.environmentalleader.com/2012/03/15/cutting-back-on-water-use> (Page consultée le 15 mars 2012).
- Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (2011). *Cap sur l'eau. L'utilisation de l'eau par les secteurs des ressources naturelles du Canada*. Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie, Ottawa, 162 p.
- Tassoni, E. (2011). The Global Business Issue of Water Conservation at the Source. In Environmental Leader. *Water*, [En ligne]. <http://www.environmentalleader.com/2011/07/12/the-global-business-issue-of-water-conservation-at-the-source> (Page consultée le 28 novembre 2011).
- Teck Resources (2012). Resources and Certifications. . In Teck. *Responsability Sustainability*, [En ligne]. <http://www.teck.com/Generic.aspx?PAGE=Teck+Site%2fResponsibility+Pages%2fSustainability+Pages%2fOur+Commitments+pages%2fAlliances+pages%2fResources+and+Certifications&portalName=tc> (Page consultée le 24 mars 2012).
- Teck Resources (2009). Code of Ethics. In Teck. *Responsability. Corporate Governance*, [En ligne]. <http://www.teck.com/Generic.aspx?PAGE=Teck+Site%2fResponsibility+Pages%2fCorporate+Governance+Pages%2fCode+of+Ethics&portalName=tc> (Page consultée le 2 février 2012).
- Turcotte, M. F. (2011). Engagement des parties prenantes. Communication orale. *Cours sur les Fondements, théories et pratiques sur la responsabilité sociale et le développement durable*, 4 décembre 2011, Université du Québec à Montréal.
- Turcotte, M. F., Allard, M.C., Langelier, L., Hanquez, M., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme 26000*. Québec, Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, 184 p.

- Turcotte, M. F. et Bellefeuille, S. (2005). Les enjeux des codes de conduite d'entreprises pour la gestion des ressources humaines : le cas d'une entreprise dans l'industrie du textile. *16<sup>e</sup> Conférence de l'Association de gestion des ressources humaines*, Paris, 15-16 septembre 2005. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- UN-Water (s.d.). Graphs & Maps. *In* UN-Water. *Statistics*, [En ligne]. [http://www.unwater.org/statistics\\_res.html](http://www.unwater.org/statistics_res.html) (Page consultée le 27 novembre 2011).
- PNUE (2011). Plastic debris in the ocean. *In* PNUE. *2011 Yearbook. Emerging Issues in our Global Environment*, [En ligne]. [http://www.unep.org/yearbook/2011/pdfs/plastic\\_debris\\_in\\_the\\_ocean.pdf](http://www.unep.org/yearbook/2011/pdfs/plastic_debris_in_the_ocean.pdf) (Page consultée le 5 mars 2012).
- PNUE (2007). GEO4. L'environnement pour le développement. *In* PNUE. *Geo Products*, [En ligne]. [http://www.unep.org/geo/geo4/report/GEO-4\\_Report\\_Full\\_FR.pdf](http://www.unep.org/geo/geo4/report/GEO-4_Report_Full_FR.pdf) (Page consultée le 6 mars 2012).
- University of Alberta, Libraries (2011). Évaluation critique des ressources Internet. *In* Site de University of Alberta. *Libraries*, [En ligne]. [http://www.library.ualberta.ca/guides\\_fr/criticalevaluation/index.cfm](http://www.library.ualberta.ca/guides_fr/criticalevaluation/index.cfm) (Page consultée le 6 février 2012).
- Wartick, L. (2002). Measuring corporate reputation, definition and data. *Business and Society*, vol. 41, n<sup>o</sup> 4, p. 371-92.
- Wheeler, D. and Elkington, J. (2001). The end of the environmental corporate report? Or the Advent of Cybernetic Sustainability Reporting and Communication. *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, n<sup>o</sup> 1, p. 1-14.
- Wikipedia (2012). Potentiel hydrogène. *Wikipedia. L'encyclopédie libre*, [En ligne]. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Potentiel\\_hydrogène](http://fr.wikipedia.org/wiki/Potentiel_hydrogène) (Page consultée le 12 février 2012).
- Wright, C. and Rwabizambuga, A. (2006). Institutional Pressures, Corporate Reputation, and Voluntary Codes of Conduct: An Examination of the Equator Principles. *Business and Society review*, vol. 1, n<sup>o</sup> 1, p. 89–117.
- Yamana Gold (2010). Corporate Responsibility Overview. *In* Yamana. *Corporate Responsibility*, [En ligne]. <http://www.Yamana.com/CorporateResponsibility/CorporateResponsibilityOverview/default.aspx> (Page consultée le 24 mars 2012).
- Yeza, I. A. (2012), Peut-on survivre sans emballage? Communication orale. *2<sup>e</sup> journée de réflexion de l'Observatoire de la consommation responsable*, 16 février 2012, Eastman (Québec).
- Yu, T. and Lester, R. H. (2008). Moving beyond firm boundaries: A social network perspective on reputation spillover. *Corporate Reputation Review*, vol. 11, n<sup>o</sup> 1, p. 94-108.
- Zaballa, I., Panadero, G., Gallardo, L.M., Amate, C.M., Galindo, M. S., Tena, I. and Villalba, I. (2005). Corporate reputation in professional services firms: Reputation

management based on intellectual capital management. *Corporate Reputation Review*, vol. 8, n° 1, p. 59-71.

Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 12, p. 1-8.

## BIBLIOGRAPHIE

- Beder, S. (2002). Environmentalists Help Manage Corporate Reputation: Changing Perceptions not Behaviour. *Ecopolitics*, vol. 1, n° 4, p. 60-72.
- Belkamel, A. (2011). Les dimensions réputationnelles de l'entreprise. *In* Digital Reputation Blog. *Réputation en ligne*, [En ligne]. <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:cJepJvbhu1IJ:digitalreputationblog.com/2011/01/24/les-dimensions-reputationnelles-de-lentreprise/+d%C3%A9veloppement+durable+et+r%C3%A9putation+de+l'entreprise&cd=6&hl=fr&ct=clnk&gl=ca> (Page consultée le 15 janvier 2011).
- Brady, A. K. (2005). *The Sustainability Effect: Rethinking Corporate Reputation in the 21<sup>st</sup> Century*. New York, Palgrave MacMillan, 175 p.
- Brammer, S. and A. Millington (2005). Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, vol. 61, n° 1, p. 29-44.
- Fiorucci, C. (2010). Comprendre la relation entre la performance sociale et le rendement financier des entreprises. *In* Network Business Sustainability. *Rentabilité du développement durable*, [En ligne]. <http://nbs.net/fr/connaissances/comprendre-la-relation-entre-la-performance-sociale-et-le-rendement-financier-des-entreprises> (Page consultée le 28 janvier 2012).
- Jacobs, B. W., Vinod R. S. and Subramanian, R. (2010). An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. *Journal of Operations Management*, vol. 28, p. 430-441.
- Molinaro, F. (2011). Les engagements sociaux et environnementaux influent sur l'e-réputation des entreprises. *In* Les info-stratèges. *Internet*, [En ligne]. <http://www.lesinfostrategies.com/actu/11031151/les-engagements-sociaux-et-environnementaux-influent-sur-l-e-reputation-des-entreprises> (Page consultée le 9 décembre 2011).
- Presse canadienne (2012). Air Canada doit changer son image pour sauver sa réputation. *In* Les Affaires.com. *Secteurs d'activité*, [En ligne]. <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/aeronautique-et-aerospatiale/air-canada-doit-changer-son-image-pour-sauver-sa-reputation/543333> (Page consultée le 20 avril 2012).
- Samson, C. (2012). Les tendances alimentaires, un défi pour les agriculteurs. *In* Cyberpresse. *Affaires*, [En ligne]. <http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/affaires/agro-alimentaire/201202/18/01-4497480-les-tendances-alimentaires-un-defi-pour-les-agriculteurs.php> (Page consultée le 5 mars 2012).
- Université Laval (2010). Règles typographiques 4. Les chiffres et les nombres. *In* Site de l'Université Laval. *Les trésors de la langue française du Québec*, [En ligne]. <http://www.tlfg.ulaval.ca/axl/monde/regles-4CHIFFRES.htm> (Page consultée le 6 mai 2012).

## ANNEXE 1

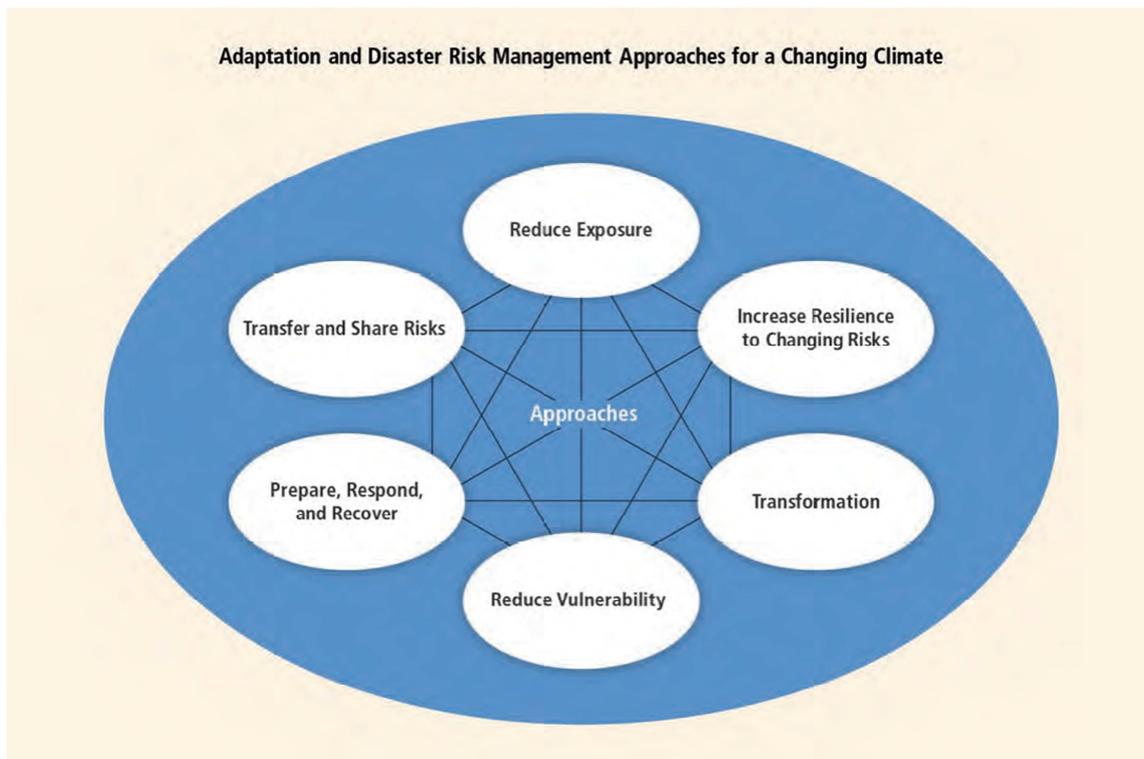
### QUESTIONS CENTRALES ET DOMAINES D' ACTIONS DE LA NORME ISO 26000

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

	consommateurs 5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs 6. Accès aux services essentiels 7. Éducation et sensibilisation
6.8 Implication auprès des communautés et contribution au développement local (Section VII)	1. Implication auprès des communautés 2. Éducation et culture 3. Création d'emplois et développement des compétences 4. Développement des technologies et accès à la technologie 5. Création de richesses et de revenus 6. Santé 7. Investissement dans la société

Tiré de Turcotte *et al.*, 2011, p. 17-18.

**ANNEXE 2**  
**STRATÉGIES D'ADAPTATION POUR FAIRE FACE AUX**  
**CHANGEMENTS CLIMATIQUES**

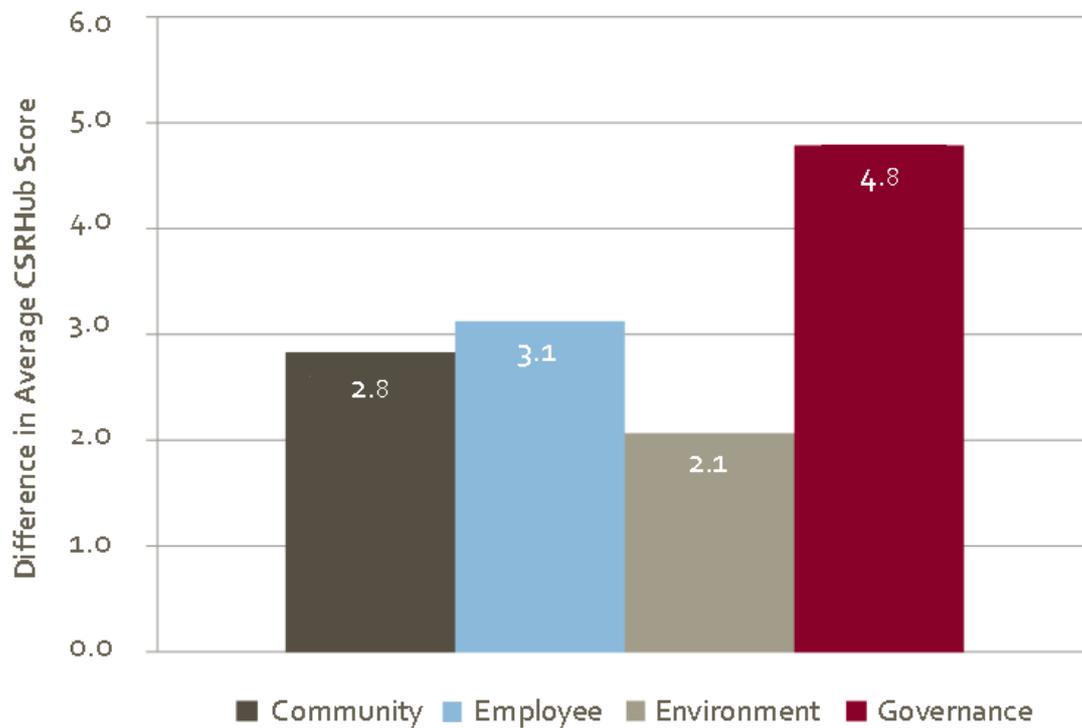


Tiré de *International Panel on Climate Change*, 2007, p. 4.

### ANNEXE 3

#### IMPORTANCE DES CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ENTRE LES ENTREPRISES A, B ET C

How much higher do A- and B-Level reporters score over C-Level and Undeclared GRI reporters?



Tiré de BrownFlynn, 2012, p. 16.

#### ANNEXE 4

### SONDAGE SUR L'IMPLANTATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Le programme de développement durable a-t-il un impact positif sur l'environnement ?	Oui
Met en place un cadre de gestion pour améliorer sa performance environnementale de ses matières premières et résiduelles	65,7 %
Prend en compte les impacts environnementaux et sociaux dans ses produits et services	57,9 %
Encadre la gestion des ressources humaines par un programme qui tient compte du développement et du bien être des employés	56,7 %
Intègre des pratiques éthiques dans les décisions d'affaires	56,5 %
Intègre les critères environnementaux et sociaux dans ses achats et ses choix de fournisseurs	53,8 %
Intègre le développement durable dans la mission, la vision et les valeurs	49,8 %
Intègre le développement durable dans ses stratégies d'affaires	43,4 %
Prend en compte les impacts environnementaux et sociaux dans sa gestion de la production	39,2 %
Prend en compte les impacts environnementaux et sociaux dans ses choix d'investissement	37,7 %
Met en place un cadre de gestion pour améliorer l'efficacité énergétique de ses opérations	37,2 %
Met en place un cadre de gestion qui favorise le développement économique, environnemental et social de la communauté locale	36,5 %
Met en place un cadre de gestion pour diminuer ses émissions de gaz à effet de serre	29,7 %
Effectue une analyse coûts/bénéfices des pratiques environnementales et sociales	27,9 %
Met en place un cadre de gestion pour améliorer l'utilisation et la consommation de l'eau	24,7 %

Adapté de Neuvaction, 2011, p.26-39.