

La responsabilité sociale des entreprises au Québec

perceptions, défis et pistes de solutions



Ce rapport est le fruit d'une collaboration entre l'Institut du Québec, Credo et le Pôle IDEOS de HEC Montréal.

Avec le soutien financier de :

À propos des auteurs

Ce rapport est le fruit d'une collaboration entre l'Institut du Québec, Credo et le Pôle IDEOS de HEC Montréal.

L'Institut du Québec est un organisme à but non lucratif qui publie des recherches et des études sur les enjeux socioéconomiques contemporains du Québec. Il vise à fournir aux autorités publiques, au secteur privé et à la société civile les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées, et ainsi contribuer à bâtir une société plus dynamique et prospère.

www.institutduquebec.ca | @InstitutduQC

Avec la participation de Emna Braham et Mia Homsy

Credo est une firme-conseil en impact social qui a pour mission d'accélérer le changement social et environnemental. Credo aide les organisations à repenser, propulser, mesurer et communiquer leur impact social de manière stratégique et durable.

www.credoimpact.com | @CredoImpact

Avec la participation de Yann Pezzini, Sarah Meublat et Christian Bélair

IDEOS, Pôle gestion en impact social de HEC Montréal est un Pôle de recherche et transfert qui a pour mission de sensibiliser et de soutenir la communauté de HEC Montréal, les organisations et les entrepreneurs, ainsi que de diffuser les connaissances en mettant l'impact social au cœur de ses actions.

www.ideos.hec.ca

Avec la participation de Luciano Barin-Cruz et Alice Chipot

Les auteurs aimeraient remercier Ivan Tchotourian, Jean-Guy Côté, Jérôme Lussier, Léonie Perron et Sévrine Labelle pour leur aide précieuse. Cette étude n'aurait pas été possible sans les dirigeants et dirigeantes d'entreprises et experts et expertes universitaires interviewés et sondés.

Ce rapport a été rendu possible grâce au soutien financier de Fondation et Boralex.

Table des matières

Sommaire	4
1. Introduction	7
1.1. Origines, conceptions et nuances de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)	7
1.2. Méthodologie	9
1.3. Le contexte québécois de la RSE	10
2. Comment les entreprises québécoises abordent-elles la RSE ?	11
2.1. La parole aux dirigeants de PME québécoises	11
2.2. La parole aux leaders de la RSE québécoise	17
3. Qu'est-ce qui freine l'ambition des démarches de RSE au Québec ?	25
3.1. La parole aux universitaires	25
3.2. La parole aux leaders de la RSE québécoise	28
4. Des pistes de solutions	33
4.1. Recommandations aux dirigeants, dirigeantes et gestionnaires d'entreprises	33
4.2. Recommandations aux décideurs et décideuses politiques	36
Conclusion	38

Sommaire

Entreprises et responsabilité sociale : 50 ans d'évolution

À quoi servent les entreprises ? À qui sont-elles redevables ? Quelles sont leurs obligations envers la société et la planète ? Voilà des questions qui occupent aujourd'hui un espace croissant dans les débats publics au Québec et au Canada. Si elles ne datent pas d'hier, les enjeux environnementaux, les préoccupations de la jeune génération et la pandémie de COVID-19 ont insufflé une intensité nouvelle à ces thèmes.

a) La case départ : des entreprises exclusivement dédiées à leurs profits

L'histoire moderne de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) commence il y a un demi-siècle. Dans un essai publié en 1970, l'économiste Milton Friedman affirme que les entreprises n'ont aucune obligation sociale, leur responsabilité se limitant à accroître leurs profits, tant qu'elles respectent les lois. La pensée de Friedman a eu une influence majeure en Occident, où les dirigeants économiques et politiques ont traditionnellement considéré que la seule responsabilité des entreprises était de « créer de la richesse ».

b) Émergence des enjeux de responsabilité sociale et des analyses de risque

La prise en compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ont changé la donne au cours des 20 dernières années. Ces approches visent à élargir le cadre de réflexion des entreprises au-delà de la stricte analyse financière. Pour certains, l'objectif était de s'assurer qu'en tenant compte des dimensions sociales et environnementales de leurs activités, les entreprises contribuent à bâtir un monde plus durable et équitable. Pour plusieurs entreprises et investisseurs, les facteurs ESG ont plutôt été intégrés comme des éléments de gestion des risques : la considération des aspects ESG devait servir à optimiser la rentabilité financière. Plusieurs études ont d'ailleurs cherché à identifier une corrélation utilitariste entre la rentabilité financière et la « performance ESG ».

c) Vers un nouveau paradigme de mission ou de raison d'être

Les dernières années ont vu naître une vision renouvelée de la relation entre les entreprises et la société, qui introduit l'idée de « mission », ou de « raison d'être » (*purpose*, en anglais). Cette vision émergente remplace l'analyse utilitariste des « risques ESG » par une évaluation fondée sur la contribution d'une entreprise à la société et à l'environnement. Il ne s'agit plus de mesurer le risque que posent les enjeux ESG pour le rendement des actionnaires, mais plutôt d'évaluer l'impact d'une entreprise sur la société et l'environnement. Il s'agit d'un renversement de perspective important et un endossement clair de la notion de *stakeholder capitalism*.

État des lieux : les entreprises québécoises et les enjeux de RSE

Cette étude traite de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) prise dans son sens large. Elle vise à mesurer et à analyser la perception des entreprises québécoises au sujet des enjeux de l'intégration de ces considérations dans les processus et décisions d'affaires, et les obstacles qui peuvent freiner les progrès. Pour ce faire, les auteurs ont réalisé un sondage auprès de 216 entreprises, et mené des entrevues avec 14 dirigeants et dirigeantes et 9 experts et expertes.

Le sondage indique que les trois quarts des dirigeants et dirigeantes d'entreprises québécoises considèrent que leur performance en matière de RSE est bonne, voire excellente. Entre la priorité au rendement des actionnaires et celle accordée au bien-être des gens et de l'environnement, les entreprises adoptent généralement une position mitoyenne. Les définitions données aux concepts de RSE, de facteurs ESG ou de développement durable varient toutefois de manière importante.

Près du tiers des entreprises sondées répondent que c'est d'abord un manque de ressources qui freine leur évolution en matière de RSE. Parmi les facteurs qui favoriseraient les progrès, on trouve un meilleur soutien financier (46 %), un plus grand degré d'adoption des pratiques de RSE par les concurrents (37 %), un soutien en matière de connaissances, d'expertise et d'accompagnement (36 %), et la législation et les normes exigées par le gouvernement (34 %).

Globalement, les grandes entreprises ont davantage intégré les notions de RSE que les PME. Tous les leaders interrogés affirment toutefois que la mise en place et la valorisation de ces efforts constituent une démarche complexe, graduelle et exigeante. Bien qu'ils considèrent que la RSE a des vertus, il n'y a pas de « course à la certification ». L'accent est davantage mis sur la compréhension des impacts de l'entreprise et l'analyse de l'écart entre ses pratiques et les exigences de la certification.

Les freins à une adoption plus rapide et étendue des orientations de RSE

Qu'est-ce qui limite la capacité des entreprises à pousser plus loin leur réflexion en matière de RSE ? Les entrevues offrent quelques pistes. Parmi celles-ci, on retrouve notamment :

- La complexité des demandes simultanées formulées à l'endroit des entreprises;
- Une incertitude quant à la valeur réelle de certaines pratiques ou certifications;
- Un manque de clarté concernant les termes et les concepts de RSE;
- Le sentiment qu'un accent accru sur la RSE peut nuire à la compétitivité de l'entreprise;
- Les efforts requis pour susciter l'adhésion transversale dans une entreprise;
- Les limites à la capacité d'une entreprise d'influencer tout un écosystème d'affaires;
- Le peu de soutien, d'accompagnement et d'encadrement des pouvoirs publics.

Des pistes de solutions

Les dirigeants et dirigeantes d'entreprises et les experts et expertes sont unanimes : les prochaines années et décennies seront assurément marquées par un essor de la RSE pour les entreprises. Pour participer à cette mouvance et demeurer concurrentielles, les entreprises québécoises

doivent impérativement poursuivre et accélérer leur évolution, et les gouvernements doivent les accompagner de manière constructive et efficace.

Pour les entreprises, la première étape consiste à poser un diagnostic lucide sur leur culture, et à identifier un objectif clair au terme d'une réflexion approfondie. L'entreprise voit-elle la RSE comme un fardeau, une stratégie de marketing, un risque à gérer ou une mission au cœur de son ADN? Quelles orientations souhaite-t-elle adopter pour l'avenir? Une fois cet exercice complété, il s'agira d'aligner la gouvernance, les processus et les activités de l'entreprise sur les objectifs fixés. Les orientations retenues devront idéalement être incarnées aux plus hauts niveaux de la hiérarchie, et se décliner de manière concrète par la mobilisation des employés, l'implication des parties prenantes et la mise en place d'indicateurs d'impacts pertinents.

Les gouvernements ont également un rôle déterminant à jouer pour favoriser l'évolution des entreprises sous leur juridiction. Grâce à une intégration de plus en plus importante des critères ESG dans les cadres économiques et financiers du monde, les gouvernements – en tant qu'acheteurs, investisseurs et régulateurs – peuvent transformer ces enjeux en critères de performance. La modernisation des cadres réglementaires et législatifs, de manière à inciter la RSE et l'adoption ambitieuse de critères environnementaux et sociaux, donnerait un signal clair des orientations gouvernementales, ce qui en retour accélérerait la transformation des marchés.

1. Introduction

Soumises à une pression croissante, les entreprises devront de plus en plus intégrer les notions en responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans leurs pratiques d'affaires. Les experts sont unanimes : les prochaines années et décennies seront assurément marquées par un virage incontournable en matière de pratiques de RSE.

Pour participer à cette mouvance et demeurer concurrentielles, les entreprises québécoises doivent poursuivre et accélérer leur évolution. Ce rapport s'adresse aux dirigeants et dirigeantes d'entreprises et aux décideurs et décideuses politiques souhaitant avancer sur le plan de la responsabilité sociale des entreprises à l'orée de cette nouvelle décennie, caractérisée par des crises sanitaires, écologiques et sociales, ainsi que par un besoin de rupture avec les façons de faire traditionnelles. De façon plus précise, à travers ce rapport, nous visons à :

- 1. Mesurer et analyser la perception et la mise en œuvre de la RSE par les dirigeants et dirigeantes d'entreprises québécoises;**
- 2. Identifier les obstacles au déploiement plus important de la RSE au Québec;**
- 3. Offrir des pistes de solutions aux dirigeants et dirigeantes d'entreprises et aux décideurs et décideuses politiques du Québec pour favoriser une RSE accrue.**

1.1. Origines, conceptions et nuances de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La case de départ : des entreprises exclusivement dédiées à leurs profits

L'origine de la RSE, telle qu'on l'entend aujourd'hui, émerge aux États-Unis aux XIXe et XXe siècles. Avec l'industrialisation, certaines entreprises américaines atteignent des tailles jusqu'alors inégalées et « sont parfois perçues comme une menace directe pour le bon fonctionnement des marchés et de la démocratie¹ ».

À la suite du krach boursier de 1929 et de la crise socioéconomique majeure qu'il engendre, les dirigeants d'entreprises perdent de leur prestige. C'est dans les années 1950 que la question de la RSE refait surface, passant des pratiques de relations publiques du monde des affaires aux débats conceptuels d'aujourd'hui. En 1953, l'économiste américain Howard R. Bowen publie *Social Responsibilities of the Businessman*. Selon celui qui est considéré comme le « père fondateur de la RSE », la personne qui dirige une entreprise doit avoir un comportement « éthique », en accord avec les attentes de la société.

¹ Gond et Igalens, 2014, Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise, La responsabilité sociale de l'entreprise.

Un virage majeur se produit toutefois en 1970. Milton Friedman publie alors un essai célèbre « The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits² » dans le *New York Times*. Friedman s'oppose à l'idée que les entreprises aient une responsabilité face aux défis sociaux. Selon lui, le dirigeant d'entreprise n'a qu'un seul devoir : maximiser les profits des actionnaires, dans le respect des lois . La pensée de Friedman s'impose rapidement, au point de devenir dominante, en particulier dans le monde anglo-saxon.

Les années 1980-1990 voient se développer une approche utilitariste de la RSE. Les contributions sociales des entreprises sont analysées à travers un prisme « coûts / avantages³ » . Selon cette pensée, la RSE ne se justifie que si elle sert à accroître les profits de l'entreprise ou à lui conférer d'autres avantages stratégiques.

Encadré 1 : Qu'est-ce que la RSE ?

Le concept de RSE est une notion complexe qui dépend du contexte dans lequel il est utilisé. Alors qu'il existe une définition consensuelle de ce que signifie la rentabilité pour une entreprise, il n'y a pas de consensus sur ce qu'est une « entreprise responsable ».

De ses origines aux concepts plus englobants de raison d'être, la RSE a évolué au fil du temps. Les cadres conceptuels, les critères et les indicateurs qui permettent de l'évaluer diffèrent selon l'organisme, l'initiative ou le mouvement.

L'absence de définition claire de la RSE génère, au sein des entreprises, des discours et des pratiques très variées. Selon l'entreprise, la RSE peut aussi bien faire référence à des pratiques de communication, des valeurs, une philosophie, des objectifs à atteindre, des processus internes, voire des cadres généraux qui regroupent des actions aussi variées que l'écologie, la santé, la sécurité et le bénévolat.

Il peut être utile de distinguer la RSE conçue de manière « périphérique », comme la philanthropie, les campagnes ou initiatives spéciales et les programmes de bénévolat, de la RSE conçue de façon « centrale », qui guide toutes les opérations et décisions d'une entreprise.

² Friedman, 1970, The Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, disponible [ici](#).

³ Orlitzky et Siegel, 2011, Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability, Business and Society.

⁴ Autorité des marchés financiers, Investissement responsable ou durable, disponible [ici](#).

⁵ Le GRI définit les parties prenantes comme « toute entité ou personne dont il peut raisonnablement être attendu qu'elle soit affectée de manière significative par les activités, les produits et les services de l'organisation, ou dont il peut raisonnablement être attendu que les actions affectent la capacité de l'organisation à mettre en œuvre avec succès ses stratégies et à atteindre ses objectifs. Plus de détails [ici](#).

⁶ Freeman, 1984, Strategic Management: A stakeholder approach.

Les années 1980 sont aussi marquées par l'apparition des premières agences de notation extrafinancière. Celles-ci ont pour mission d'évaluer la performance de RSE des entreprises en fonction de trois piliers : environnemental (E), social (S) et de gouvernance (G), qu'on appelle communément les critères « ESG⁴ ». Certains investisseurs, dans la même veine utilitariste, commencent à incorporer des critères ESG dans leurs analyses de risques, de manière à optimiser leurs rendements.

En solution de rechange aux approches éthique et utilitariste, une approche des parties prenantes⁵ (ou *stakeholders approach*) va peu à peu se développer. L'entreprise est alors perçue comme une organisation en recherche d'équilibre parmi les différents intérêts en présence⁶. Cette approche cherche à mettre en lumière le fait que, pour réussir, une entreprise doit prendre en compte les tensions de son environnement, et composer avec les attentes des parties prenantes. En parallèle, l'investissement responsable, soit « une forme d'investissement intégrant le respect des valeurs éthiques, de protection de l'environnement, d'amélioration des conditions sociales ou de "bonne" gouvernance⁷ » se développe, posant les jalons d'une finance dite « durable ».

Plus récemment, certains leaders économiques et académiques ont commencé à réfléchir et à remettre en question la raison d'être des entreprises (ou *purpose* en anglais)⁸. Depuis 2012, le nombre d'articles publiés à ce sujet a d'ailleurs dépassé ceux publiés sur la RSE⁹. « Réfléchir à la raison d'être, c'est réfléchir à la finalité de l'entreprise et définir en quoi le monde serait différent sans elle »¹⁰.

Pandémie et accélération de la RSE

Pour plusieurs, la pandémie de COVID-19 a catalysé une urgence de corriger certains aspects du système politique et économique actuel. En avril 2020, l'économiste Mariana Mazzucato plaidait d'ailleurs au World Economic Forum qu'il fallait « saisir cette opportunité pour réparer le système¹¹ »

1.2. Méthodologie

Plusieurs démarches de recherche ont été combinées :

Une exploration de la littérature existante sur la responsabilité sociale, afin de clarifier la notion de responsabilité sociale, ses limites ainsi que les tendances spécifiquement québécoises;

Un sondage auprès de 216 dirigeants et dirigeantes de PME québécoises, qui a permis d'obtenir un portrait actualisé de leur position sur les questions de responsabilité sociale, de leurs aspirations, de leurs défis et des éléments qui faciliteraient leurs démarches (section 2.1);

⁷ Revelli, 2013, L'investissement socialement responsable. Origines, débats et perspectives, *Revue française de gestion*, disponible [ici](#).

⁸ Notamment la [British Academy](#) (Future of the Corporation); [les organisations patronales françaises](#).

⁹ Laville, 2019, *Les marques positives*.

¹⁰ Frimousse et Peretti, 2019, Raison d'être et responsabilité sociétale, Question(s) de management, disponible [ici](#).

¹¹ Mazzucato, 2020, Coronavirus and capitalism: How will the virus change the way the world works, World Economic Forum, disponible [ici](#).

¹² Conseil du patronat du Québec, Pour une relance solidaire, prospère et verte, disponible [ici](#).

¹³ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2020, Relançons Montréal, disponible [ici](#).

Une série de 14 entrevues semi-dirigées avec des dirigeants et dirigeantes ou gestionnaires d'entreprises fortement engagés dans des démarches de responsabilité sociale. Ces entrevues ont permis de recueillir des perspectives croisées sur les différentes manières d'aborder la responsabilité ainsi que sur les éléments qui la facilitent (sections 2.2 et 3.2);

Une série de 9 entrevues exploratoires avec des experts et expertes universitaires spécialisés dans la vie des entreprises et la responsabilité sociale des entreprises, pour mieux comprendre les principaux enjeux et les leviers au Québec (section 3.1);

Une entrevue avec le président et cofondateur de Credo, une firme-conseil qui aide les entreprises à maximiser leur impact social et environnemental et qui a participé à la rédaction de ce rapport (encadré 5, section 3.2).

1.3. Le contexte québécois de la RSE

La RSE au Québec : entre l'approche européenne et états-unienne

Le Québec a construit une approche de la RSE qui lui est propre, faisant écho à sa réalité culturelle de population francophone minoritaire en Amérique du Nord. Le Québec se positionne ainsi entre deux réalités : l'approche états-unienne et l'approche européenne¹⁴. Les États-Unis et une partie du Canada anglophone ont majoritairement prôné le laissez-faire en affaires, donnant une importance prépondérante aux figures de l'actionnaire-proprétaire et de l'entrepreneur individuel. L'approche européenne se caractérise par un cadre législatif et réglementaire plus contraignant pour les entreprises, une méfiance culturelle pour les figures de l'actionnaire-proprétaire et l'entrepreneur, ainsi que des rapports sociaux et syndicaux beaucoup plus politisés au sein des entreprises.

Le Québec a plutôt développé une culture de la concertation et du dialogue à tous les niveaux, favorisant ainsi la recherche de solutions collectives¹⁵. On y observe une prise en compte plus forte des questions sociales, un interventionnisme plus marqué de l'État que les États-Unis et une culture de la propriété collective, à travers notamment les coopératives ou l'économie sociale et solidaire.

Des pressions accrues

Certains investisseurs québécois, comme la Caisse de dépôt et placement du Québec, intègrent des critères ESG dans leurs analyses d'investissement, principalement comme mesure de mitigation des risques. On observe également l'influence de nouvelles approches actionnariales à plus petite échelle, particulièrement engagées, où le droit de vote des actionnaires est utilisé comme un outil pour orienter les décisions d'investissement réalisées par les grandes entreprises. Les pressions des investisseurs sont portées, pour l'instant, sur les entreprises cotées en Bourse ou en recherche de financement. Mais, ultimement, ces standards seront exigés également des plus petites entreprises qui fournissent ces grandes entreprises.

¹⁴ Matten et Moon, 2008, "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility, *Academy of management Review*

¹⁵ Larocque et Barré, Crise et dialogue social au Québec, enquête auprès des acteurs collectifs de travail, disponible [ici](#).

Au sein de la société civile, certaines organisations font pression pour accélérer l'adoption de la RSE. Le G15+, un groupe de 15 leaders économiques, syndicaux, sociaux et environnementaux, s'est récemment mobilisé pour appuyer les efforts de relance verte. Ils ont ainsi transmis « une série de propositions visant à soutenir les entreprises et les travailleuses et travailleurs, ainsi que leurs communautés, sur la base des grands objectifs sociaux, économiques et environnementaux qui font largement consensus au Québec »¹⁶. Plus récemment, un sondage du Centre canadien pour la mission de l'entreprise, réalisé en septembre 2020, montre que plus de trois personnes canadiennes sur quatre pensent que les entreprises du Canada devraient contribuer davantage au mieux-être de la société.

Au niveau fédéral, les enjeux environnementaux et sociaux sont montés dans l'ordre des priorités, du moins dans les discours politiques. Lors de son budget 2021, le gouvernement a annoncé viser une « reprise juste et inclusive ». Certaines mesures mises en place pourraient en effet accélérer l'adoption de pratiques socialement responsables au sein des entreprises. Les sociétés d'État fédérales, par exemple, ont adopté les normes de divulgation préconisées par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC)¹⁷, un cadre de gestion des risques.

Au niveau provincial, le *Plan pour une économie verte 2030*, lancé en novembre 2020, misait sur d'importants investissements dans la lutte contre les changements climatiques, l'électrification de l'économie, la mobilité durable et les technologies propres¹⁸. Pour atteindre l'objectif de carboneutralité à l'horizon 2050, la province s'appuie notamment sur les efforts des entreprises, qui devront non seulement minimiser leur impact environnemental, mais aussi générer des retombées positives. Le budget du Québec 2021-2022 s'inscrit dans cette foulée, en prévoyant des enveloppes pour encourager les entreprises à adopter de nouvelles technologies pour accroître leur productivité.

¹⁶ Collectif G15+, disponible [ici](#).

¹⁷ Task Force on Climate-related Financial Disclosures, disponible [ici](#).

¹⁸ Gouvernement du Québec, 2020, politique-cadre d'électrification et de lutte contre les changements climatiques, disponible [ici](#).

2. Comment les entreprises québécoises abordent-elles la RSE ?

La perception de la RSE qu'ont les dirigeants et dirigeantes de petites et moyennes entreprises a été peu documentée. C'est pourquoi nous avons souhaité, dans le cadre de ce rapport, questionner les leaders d'entreprises québécoises sur la façon dont ils et elles perçoivent la RSE. Pour ce faire, nous avons mené un sondage, en collaboration avec Léger, auprès de dirigeants et dirigeantes de PME québécoises de tous secteurs confondus. Nous avons également rencontré des gestionnaires d'entreprises considérées comme des chefs de file en RSE au Québec, afin de pouvoir comparer leurs perceptions et pratiques.

2.1. La parole aux dirigeants de PME québécoises

Soumises à une pression croissante des investisseurs et à des réglementations de plus en plus rigoureuses, ici comme ailleurs, les grandes entreprises ont davantage intégré les notions de RSE que les PME, et elles vont inévitablement transférer ces pressions aux entreprises plus petites.

Encadré 2 : Méthodologie du sondage auprès des dirigeants et dirigeantes de PME québécoises

Nous avons mené un sondage auprès de 216 gestionnaires d'entreprises québécoises dont l'effectif compte entre 25 et 249 personnes. À l'aide des données de Statistique Canada, les résultats ont été pondérés selon le secteur d'activité et le nombre de personnes employées, afin que l'échantillon soit représentatif de l'ensemble de la population.

Les répondants et répondantes sont principalement issus de la direction générale (26 %) et de la présidence (25 %) d'entreprises. Près de la moitié (48 %) se trouvent hors des régions métropolitaines de Montréal et de Québec.

La collecte de données a été effectuée par la firme Léger entre le 10 et le 21 mai 2021.

Le concept même de RSE peut être complexe à cerner et dépend du contexte dans lequel il est utilisé. Aucune définition n'a été fournie aux répondants et répondantes qui ont plutôt été invités à se prononcer plus largement sur la manière dont ils et elles perçoivent leur rôle dans la résolution d'enjeux sociaux et environnementaux.

Mais pour évoluer, il faut d'abord s'évaluer. Comment ces entreprises se perçoivent-elles? Quels rôles pensent-elles pouvoir jouer? Jusqu'à ce jour, la perception de la RSE qu'ont les dirigeants et dirigeantes de petites et moyennes entreprises a été peu documentée. C'est pourquoi nous avons questionné les gestionnaires d'entreprises québécoises sur la façon dont ils et elles perçoivent la RSE et leurs obligations à cet égard.

Les PME : convaincues d'avoir un rôle à jouer dans la résolution des enjeux sociaux et environnementaux

La plupart des entreprises québécoises affirment être préoccupées par leur impact sur la société et l'environnement et avoir un rôle proactif à jouer dans la résolution des enjeux sociaux et environnementaux. Elles sont cependant plus partagées et moins nombreuses à mettre les intérêts des autres parties prenantes au même niveau que ceux des actionnaires (59 %).

Graphique 1

Perception du rôle des entreprises

Dans quelle mesure estimez-vous que votre entreprise incarne les énoncés suivants?

Les entreprises québécoises devraient être préoccupées par leur impact sur la société et l'environnement et prendre cela en considération dans leurs décisions.

88%

Les entreprises québécoises devraient jouer un rôle proactif dans la résolution des enjeux sociaux et environnementaux.

84%

Les entreprises devraient mettre les intérêts des autres parties prenantes (communautés locales, employés, retraités, consommateurs et gouvernements) au même niveau que les intérêts des actionnaires (c'est-à-dire les bénéficiaires).

59%

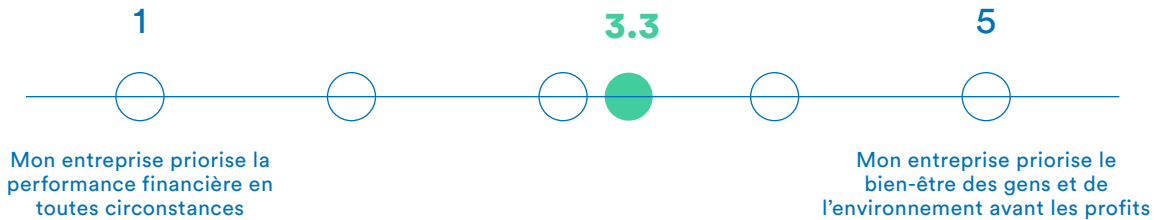
Des préoccupations difficiles à prioriser

Sur une échelle de 1 à 5, dans laquelle 1 signifie « Mon entreprise priorise la performance financière en toutes circonstances » et 5 signifie « Mon entreprise priorise le bien-être des gens et de l'environnement avant les profits », les PME québécoises ont une note moyenne de 3,3 sur 5, ce qui démontre un positionnement assez partagé. Les entreprises qui considèrent avoir une bonne performance en matière de RSE ont une note significativement plus élevée (3,5) que celles qui considèrent avoir une mauvaise performance (2,8) (résultats présentés dans la section des résultats détaillés).

Graphique 2

Les priorités des entreprises

Sur une échelle de 1 à 5 [...], comment évaluez-vous la posture de votre entreprise vis-à-vis la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ou le développement durable (DD)?



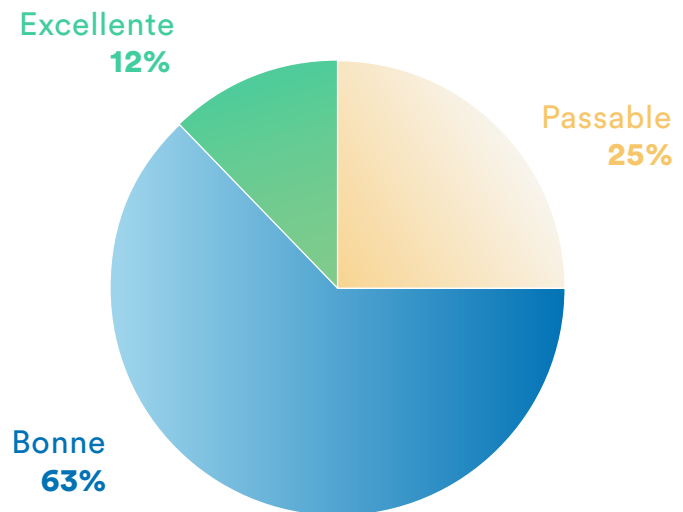
Les PME québécoises considèrent avoir une bonne performance en matière de RSE

Les trois quarts des personnes interrogées considèrent que la performance de leur entreprise en matière de responsabilité sociale et de développement durable est bonne (63 %), voire excellente (12 %). Aucun ne considère sa performance comme mauvaise ou très mauvaise.

Graphique 3

Performance en matière de responsabilité sociale

Comment percevez-vous la performance de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) ou de développement durable (DD) actuelle de votre entreprise?



La RSE n'est pas toujours au cœur de la mission ou de la stratégie d'affaires

La grande majorité des PME sondées déclarent placer l'impact social et environnemental au cœur de leurs opérations et pratiques internes (86 %). Elles sont toutefois moins nombreuses à mettre l'impact social et environnemental au cœur de leur mission ou de leur raison d'être (74 %). Fait intéressant, les entreprises qui considèrent avoir une bonne performance en matière de RSE sont plus nombreuses à placer l'impact social et environnemental au cœur de leur mission (79 %) que celles qui considèrent avoir une mauvaise performance (58 %) (résultats présentés dans la section des résultats détaillés).

Graphique 4

La place de la RSE pour les PME québécoises

Votre entreprise place-t-elle l'impact social et environnemental au cœur de...



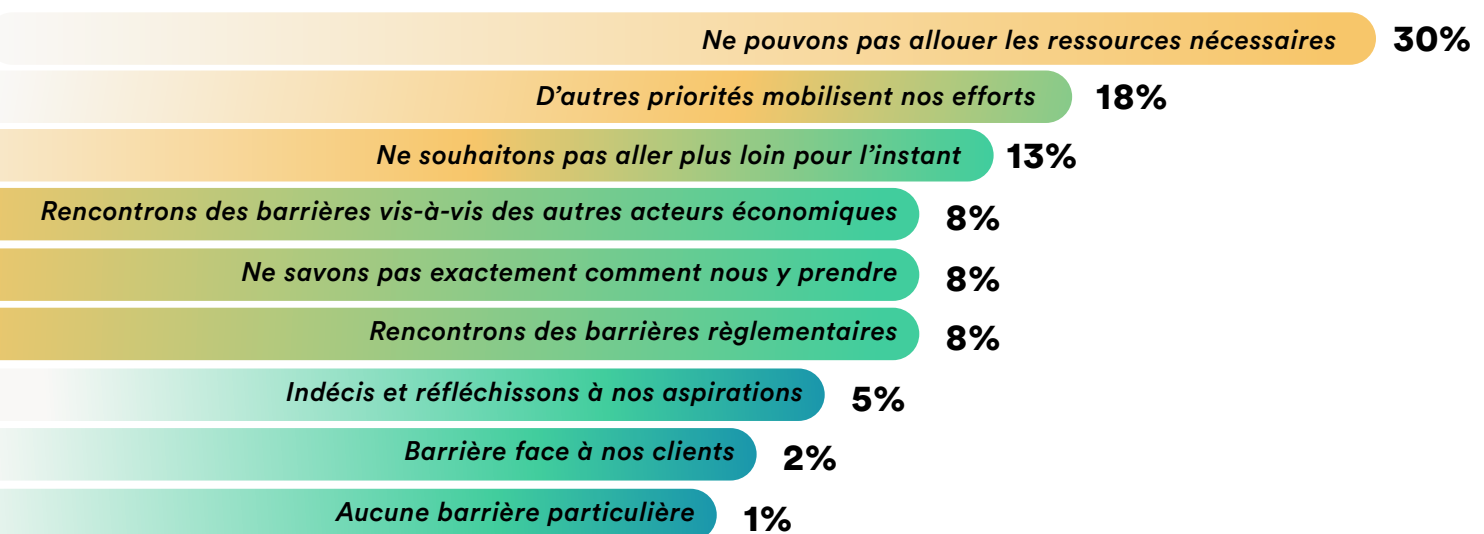
Les limites des PME dans l'atteinte de leurs objectifs

L'allocation de ressources financières ou humaines représente la principale limite à l'atteinte de leurs objectifs de RSE (30 %), suivie du fait de devoir mobiliser des ressources vers d'autres priorités (18 %), et du manque de volonté à en faire davantage en matière de RSE (13 %).

Si l'on regarde de plus près les résultats par taille de PME (présentés dans la section des résultats détaillés), il apparaît que pour les gestionnaires de plus grandes PME (effectif de plus de 100 personnes), c'est le fait de devoir mobiliser leurs efforts vers d'autres priorités qui constitue le principal frein (37 %), comparativement à 15 % pour les entreprises dont l'effectif est de 99 personnes et moins.

Graphique 5

Les principales limites à la RSE



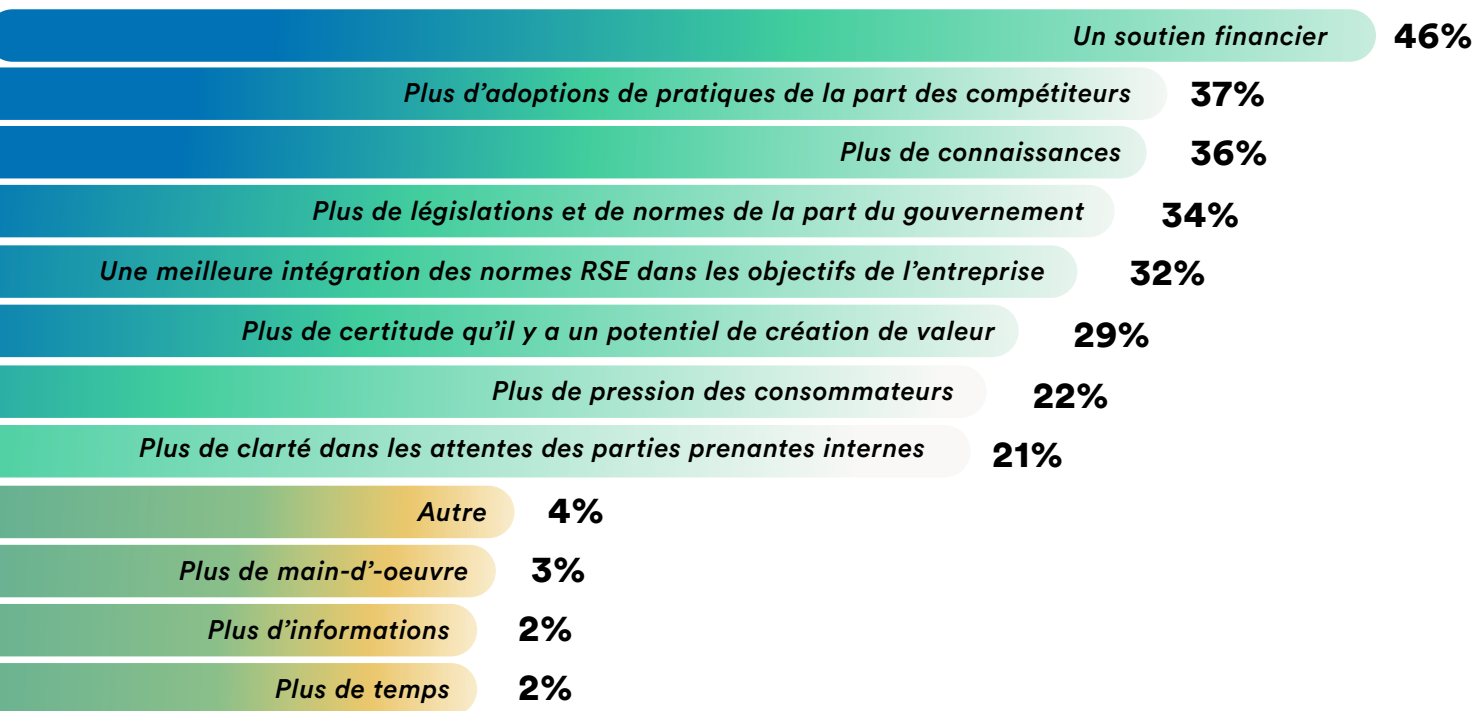
Les leviers pour aider les PME à atteindre leurs ambitions en matière de RSE

Plusieurs éléments pourraient aider les PME québécoises à atteindre leurs ambitions en matière de RSE : un soutien financier (46 %), un plus grand degré d'adoption des pratiques de RSE par leurs concurrents (37 %), davantage de connaissances, d'expertise et d'accompagnement (36 %), une législation et des normes imposées par le gouvernement (34 %) et une meilleure intégration des objectifs RSE au cœur de l'entreprise (32 %). Les gestionnaires d'entreprises dont l'effectif compte moins de 100 personnes ont été plus nombreux à indiquer que des attentes plus claires de la part de leurs parties prenantes, notamment leur conseil d'administration et leur personnel, les aideraient à réaliser leurs ambitions en matière de RSE.

Graphique 6

Les éléments qui aideraient les PME à réaliser leurs ambitions en matière de RSE

Quels sont les éléments qui aideraient votre entreprise à réaliser ses ambitions en matière de responsabilité sociale et environnementale ?



2.2 La parole aux leaders de la RSE québécoise

Toujours dans un souci de pallier le manque de connaissances sur les pratiques et la perception qu'ont les dirigeants et dirigeantes québécois de la RSE, nous avons mené une série d'entrevues semi-dirigées auprès de 14 dirigeants et dirigeantes ou gestionnaires particulièrement engagés dans une démarche de responsabilité sociale. Nous les appelons « les leaders de la RSE québécoise ».

À travers ces entrevues, notre objectif était de recueillir des perspectives croisées sur les différentes manières d'aborder la responsabilité sociale, mais également de mieux comprendre les défis qu'ils rencontrent, et les éléments qui facilitent l'atteinte de leurs ambitions en matière de RSE.

La RSE : une approche multifacette

La première remarque commune à tous les leaders de la RSE québécoise, c'est que leur démarche RSE intègre différentes actions visant toutes à améliorer l'incidence positive de leur entreprise, tant à l'interne qu'à l'externe. Autrement dit, comme le recommandent les principaux cadres d'analyse de performance extrafinancière, les efforts de responsabilité sociale ne correspondent pas à un seul et unique levier d'action, mais bien à différentes pratiques qui ciblent divers sous-objectifs, intègrent de multiples parties prenantes et se mesurent avec des indicateurs précis. L'idée étant que c'est la combinaison de ces différentes pratiques qui produira l'impact positif souhaité.

« L'impact social a toujours fait partie de nos réflexions, notre cadre d'analyse de l'impact social couvre de plus en plus de pratiques, des questions de diversité au travail jusqu'à la réflexion sur l'identité des régions etc. » - Fondation

Des leviers d'action RSE efficaces

Pour répondre aux pressions du marché, de leurs actionnaires ou de l'opinion publique, les grandes entreprises cartographient et maximisent de plus en plus leurs efforts de performance extrafinancière. Cependant, pour les petites et moyennes entreprises, le déploiement de cet effort de mesure est plus récent. La plupart ont dû faire un arrêt sur image pour se questionner sur ce qu'elles font déjà qui correspond à une démarche de RSE, et ce qu'elles pourraient faire différemment pour améliorer leurs pratiques. Les pratiques de RSE mises en place ne sont pas toujours innovantes, mais sont désormais identifiées comme des leviers d'action efficaces.

« Quand on parle à d'autres entreprises, on se rend compte que, pour elles, toutes nos initiatives sont incroyables, alors que pour nous, c'est juste du gros bon sens. C'est fou de voir le niveau de réflexion actuel de certaines entreprises. » - ClassCraft

Encadré 3 : Méthodologie des entretiens auprès des leaders de la RSE québécoise

Nous avons mené une série d'entretiens semi-dirigés auprès de 14 dirigeants et dirigeantes ou gestionnaires d'entreprises québécoises particulièrement engagés dans une démarche RSE. Ces personnes ont été sélectionnées sur la base des informations disponibles quant aux efforts qu'ils fournissent en matière de RSE, mais aussi pour leur participation à certains réseaux d'entrepreneurs québécois. Les entretiens ont été menés entre janvier et mars 2021.

Les entreprises rencontrées :

Boralex est une entreprise québécoise d'énergie renouvelable spécialisée dans les énergies éolienne, solaire, hydroélectrique et thermique au Canada, en France et aux États-Unis. Consulter le [Rapport de RSE](#).

ClassCraft est une application web permettant aux professeurs de diriger un jeu de rôle dans lequel leurs élèves incarnent différents personnages. L'entreprise est certifiée B-Corp.

COGECO fournit des services Internet, de vidéo et de téléphonie. Consulter le [Rapport de RSE](#).

Courchesne Larose est un grossiste, importateur et exportateur de fruits et légumes frais.

Ecolopharm propose des solutions d'emballage de produits pharmaceutiques écoresponsables. L'entreprise est certifiée B-Corp.

Essilor Canada est une entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de verres correcteurs et d'équipements d'optique ophtalmique.

Fondaction est un fonds de travailleurs québécois indépendant qui vise, par ses investissements provenant de l'épargne-retraite de ses actionnaires et ses pratiques internes, à contribuer au développement durable. Consulter le [Rapport de développement durable](#).

Haumaña est un fabricant de barres énergétiques véganes et sans gluten.

Lefebvre Industri-AL est une entreprise de Baie-Comeau spécialisée dans la gestion des produits d'alliage et la récupération des résidus d'aluminium. Consulter la [Politique de développement durable](#).

Le Mur Porteur est une coopérative de travail en construction de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Magnus se spécialise dans le traitement d'eau, les procédés industriels, la lubrification et les nettoyants spécialisés.

Optel est un fournisseur de systèmes de traçabilité, de suivi et de vision pour plusieurs industries. L'entreprise est certifiée B-Corp.

Regitex est une entreprise canadienne qui agit comme fabricant, manufacturier et producteur de fil pour industries textiles.

TUX est une agence créative. L'entreprise est certifiée B-Corp.

Vert-Mouton est une ferme maraîchère biologique située près de Rimouski.

Interrogées sur les leviers d'action RSE utilisés, les entreprises leaders de la RSE québécoise ont cité plusieurs exemples :

- **Dans le domaine des ressources humaines**, plusieurs ont mentionné leurs efforts sur le bien-être au travail, que ce soit à travers la consultation du personnel, le processus de participation aux décisions, la réflexion sur les espaces de travail ou l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle.
- Dans leur **engagement envers les parties prenantes externes**, plusieurs ont mentionné la mise en place d'un processus pour consulter les fournisseurs, consommateurs, groupes d'intérêt et autres parties prenantes qui composent l'écosystème de l'entreprise.
- En matière de **philanthropie et de contribution sociétale**, plusieurs ont évoqué un soutien financier à des causes clés, que ce soit à travers une fondation ou par des dons (en temps ou argent) à des organismes soutenus par les membres du personnel. Elles ont également évoqué l'implication de l'entreprise et du personnel dans des initiatives locales de bénévolat ou des campagnes de sensibilisation.
- Concernant le **mode de gouvernance**, nombreuses sont les entreprises engagées dans un processus de réflexion sur la composition de leur conseil d'administration ou de l'équipe de direction, ou encore sur le rôle que jouent les actionnaires dans les décisions stratégiques de l'entreprise.
- Enfin, dans le champ de la **finance durable**, plusieurs leaders de la RSE québécoise veulent utiliser l'investissement pour avoir un impact social local et environnemental positif.

Certaines entreprises interrogées ont fait le choix d'intégrer leur ambition d'impact social positif au cœur de leur raison d'être, si bien que toutes les actions stratégiques sont pensées en fonction de leur contribution à la résolution d'enjeux sociaux et environnementaux. C'est le cas notamment de Haumaña et d'EcoloPharm.

« Nous voulons créer les meilleures barres énergétiques pour la santé, l'environnement et les communautés avec lesquelles on travaille. Tous les efforts sont alignés pour ça. » – Haumaña

« On a transformé notre entreprise pour changer le monde des pharmacies, en leur offrant des solutions d'emballage pour qu'elles soient plus écoresponsables. C'est notre raison d'être. » – EcoloPharm

Une démarche complexe à mettre en place, mais essentielle

Les leaders de la RSE québécoise interrogés ont tous et toutes confirmé que la mise en place et la valorisation des efforts RSE constituent une démarche complexe et graduelle, qui prend du temps et des ressources.

« Certaines entreprises viennent de très loin. Elles n'ont pas d'états financiers vérifiés ou manquent de données. La RSE est une stratégie encadrée et mesurée, qui prend du temps. Il y a un vrai retard dans les procédés, le contrôle des données du marché par exemple. Malheureusement, beaucoup d'entreprises pilotent encore au pied levé. »

– EcoloPharm

Toutes les entreprises interrogées font le constat qu'une véritable démarche RSE ne peut pas s'improviser. Elle demande des efforts transversaux et l'adhésion de toutes les unités d'affaires ou départements.

Selon les leaders de la RSE interrogés, trop d'entreprises voient encore la RSE comme une démarche désincarnée, qui n'apparaît que ponctuellement, au moment de communiquer officiellement à l'externe, que ce soit à travers un plan de communication ou un rapport de RSE.

Un changement de valeurs et de posture

Toutes les personnes interrogées confirment qu'elles ont d'abord dû avoir elles-mêmes « le déclic » pour lancer et soutenir une démarche RSE dans l'entreprise. Selon elles, le cheminement de l'entreprise va de pair avec le cheminement personnel des décisionnaires et des membres du personnel. C'est ce changement de valeurs et de posture qui permet de pouvoir dresser des constats et d'analyser les blocages du passé. Par exemple, une consultation des membres du personnel ne peut aboutir réellement si la direction n'a pas un souhait sincère de prendre en compte leurs commentaires. Ce changement de valeurs et de posture serait donc une condition sine qua non pour impulser de nouvelles pratiques managériales.

« La RSE peut être bien organisée, mais il peut manquer le lien entre cette démarche et ce que l'on fait. Ça devient alors une approche désincarnée. Il faut faire plus que du simple reporting. » – Boralex

Un effort de communication interne et de mobilisation collective

Selon les leaders de la RSE québécoise interrogés, les efforts de communication doivent être orientés aussi vers l'interne. Dans de nombreuses entreprises, les membres du personnel ne sont pas au fait des réflexions et des efforts mis en place, voire ne sont pas consultés pour déterminer sur quels enjeux sociaux et environnementaux les efforts de l'entreprise devraient être mis. La communication interne et l'explication de l'intention en matière de RSE par la direction sont pourtant des éléments clés. Les personnes interrogées ont indiqué avoir récemment « décloisonné » leur approche, en créant notamment un comité RSE qui réunit des employés et employées issus de divers départements. Ce comité se réunit pour créer certains cadres d'action et déterminer des objectifs communs.

« Il faut comprendre qu'en rassemblant plusieurs personnes dans une direction précise, en donnant le ton, l'entreprise devient un acteur qui a beaucoup de pouvoir dans la société. On porte des valeurs. On définit des objectifs. On contribue à l'enrichissement de plusieurs personnes. On a donc aussi un rôle à jouer dans la distribution de la richesse. Les

entreprises ont un fort impact sur les individus. » – Tux

Une relation tendue avec le mot « RSE »

En interrogeant les leaders RSE sur la terminologie utilisée, nous avons eu la confirmation que le concept de RSE était jugé imparfait. Plusieurs autres termes sont privilégiés : impact social, démarche d'impact positif, écoresponsabilité, développement responsable, engagement social, développement inclusif, modèle d'affaires inclusif, entreprise durable, durabilité, entreprise engagée.

« Le concept de RSE peut être difficile à comprendre. Souvent, il s'agit trop de rentrer dans des cases et cela participe à le rendre moins pertinent. On est plutôt dans le concept de durabilité (sustainability en anglais). La durabilité évoque une posture pérenne, qui permet d'adapter son modèle d'affaires aux enjeux. On cherche vraiment à valoriser les entreprises qui cherchent à comprendre leur impact dans la société. »

- Fondation

Les leaders confirment toutefois que la terminologie importe moins que l'intention de départ et les objectifs visés.

La certification et la communication RSE : essentielle, mais pas suffisante

Les leaders en RSE considèrent que les certifications ont plusieurs vertus : communicationnelles d'abord, mais surtout, elles permettent d'encadrer les efforts, et de fournir des balises et une direction claire.

« On a plusieurs certifications comme B Corp, Ecovadis et Entreprises en santé. On s'aligne aussi sur les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies. On veut être un modèle et donc avoir les meilleures pratiques au Québec et au Canada. » – Optel Group

Selon la majorité des personnes interrogées, bien qu'un effort réel soit déployé pour obtenir des certifications, il n'y a pas de « course à la certification ». L'accent est mis davantage sur le fait de commencer à comprendre les impacts réels de l'entreprise, d'identifier les cadres existants et, ensuite, d'analyser l'écart entre les pratiques de l'entreprise et les exigences de la certification. Cette analyse permet à l'entreprise de déterminer la pertinence, à travers un rapport coûts-avantages, et de déployer les efforts nécessaires pour l'obtention de la certification.

« La certification est utile, mais ce n'est pas une garantie d'impact. C'est pour cette raison qu'on ne court pas après. On s'efforce d'abord [de faire en sorte] que notre raison d'être transparaît dans toutes les activités de l'entreprise. » – Essilor

Il en va de même pour la communication et la production de rapports RSE. Les leaders interrogés confirment que ce sont des pratiques importantes à mettre en place, notamment parce qu'elles

favorisent la confiance et la transparence. Mais il importe avant tout de se concentrer sur l'amélioration des pratiques, avant même de chercher à communiquer à l'externe.

Pour les petites et moyennes entreprises, l'obtention de certifications et la communication RSE mobilisent beaucoup de ressources et de temps qui pourraient être consacrés à autre chose, comme la résolution de problématiques.

(Re)créer une relation de confiance avec la société civile

Les leaders en RSE perçoivent une rupture dans le lien de confiance entre la société civile et les entreprises. Les personnes interrogées considèrent que les entreprises, plus particulièrement celles de grande taille, sont en partie responsables de la méfiance actuelle des citoyens. Par leur comportement, les entreprises ont donné l'impression que leur seul objectif était de « faire de l'argent », malgré le risque de pollution, d'exploitation des travailleurs et travailleuses ou de tromper les consommateurs et consommatrices sur les produits et services fournis.

Les leaders RSE affirment que, malgré les efforts coûteux fournis pour démontrer que d'autres pratiques plus respectueuses sont possibles, le dommage est fait. L'écoblanchiment (ou *greenwashing* en anglais) ayant laissé des stigmates forts dans l'imaginaire collectif, le dialogue entre les entreprises et les consommateurs et consommatrices est difficile à rétablir.

« Si une personne agissait comme le font certaines entreprises, elle serait directement rejetée par la communauté. Une personne ne peut pas avoir un impact négatif continu sans être rejetée du groupe. » – Haumaña

Pour changer cette réalité et rétablir un lien de confiance, les leaders RSE pensent que les pouvoirs publics vont devoir favoriser activement les pratiques responsables. Les personnes interrogées ont souligné les bonnes initiatives lancées pendant la pandémie de COVID-19, notamment les campagnes de sensibilisation sur la « consommation locale », mais également les annonces du gouvernement visant à soutenir le tissu économique québécois et l'injection de fonds publics dans différents secteurs clés.

« Les relations entre les Québécois [et Québécoises] et les entreprises se sont améliorées. On accorde de l'importance au fait d'avoir des entreprises saines. Il y a une préférence envers les entreprises locales, même de la part des banques. On voit une nouvelle approche se dessiner, plus collaborative qu'avant. » – Regitex

Les leaders RSE espèrent que les citoyens et citoyennes vont donner une deuxième chance aux entreprises. Qu'ils et elles vont plus volontiers croire aux efforts de RSE fournis et présentés, mais également à l'importance du rôle positif des entreprises dans la société, que ce soit en matière de création d'emplois, de création de valeur sociale ou de développement des communautés locales.

« Les entreprises auraient intérêt à montrer les interdépendances entre elles car les gens ne comprennent pas que, derrière une

*grande entreprise, ce sont des centaines de fournisseurs qui vivent. Malheureusement, le fait d'avoir un discours individualisé sert surtout les actionnaires. Il faudrait plus de fronts communs. Ça pourrait aider tout le monde. » - **Fondaction***

Une démarche encore trop isolée

Les leaders de la RSE québécoise parlent de la solitude de l'entrepreneur qui cherche à rendre son entreprise plus responsable. Les pouvoirs publics et les administrations n'ont pas toujours une culture de partenariat ni de soutien réel pour les entreprises qui font face à de nombreux défis comme le manque de main-d'œuvre, d'expertise ou de ressources.

*« On ne met pas suffisamment les gens ensemble pour qu'ils se parlent et se mettent d'accord. Pourtant, nombreuses sont les personnes qui ont un intérêt à faire changer les choses, bien au-delà des instances syndicales. Les administrations sont souvent inaccessibles par exemple. C'est souvent compliqué de travailler avec elles, même quand on essaie de leur expliquer nos défis. » - **Regitex***

« Sur la Côte-Nord, on fait face à des enjeux de transport et d'approvisionnement. L'accès est difficile. On investit beaucoup dans l'innovation, mais sans connaissances vraiment techniques. On pourrait mieux se développer si on avait accès à des centres d'innovation. »

- Lefebvre Industri-AL

Un choix qui n'en est plus un

Les leaders interrogés sont unanimes : la transformation des pratiques va devenir, tôt ou tard, une obligation. Non seulement la société civile est bien plus éduquée, sceptique et organisée, mais les employés et employées, et plus particulièrement les nouvelles générations, sont plus exigeants. Cela se caractérise par une sensibilité accrue au cadre de travail, aux pratiques responsables de l'entreprise, aux valeurs sociales et environnementales, à la marque employeur et à la façon dont l'entreprise communique ce qu'elle fait.

Or, la pénurie de main-d'œuvre demeure l'un des principaux défis des entreprises. Au 2^e trimestre de 2021, 45,5 % des entreprises québécoises identifiaient la pénurie de main-d'œuvre comme obstacle à leur croissance (contre 30 % dans le reste du Canada)¹⁹. Dans la course au recrutement, celles qui se soucient de leur impact social et environnemental pourraient avoir un avantage concurrentiel, surtout auprès des jeunes.

Cette réalité force les entreprises à mieux écouter les besoins des parties prenantes et à accepter de remettre en cause les pratiques établies. Les leaders RSE voient cela comme une opportunité, mais aussi une obligation de changer, car la survie des entreprises en dépend. Les personnes interrogées regrettent toutefois que de nombreuses entreprises ne l'aient pas encore compris. Les

¹⁹ Statistique Canada, Enquête canadienne sur la situation des entreprises.

choses n'évoluant pas assez vite, de nombreux secteurs d'activité risquent d'être pris de court.

« Avant, les attentes venaient plutôt de groupes de pression, qui menaient des actions spectaculaires pour faire changer les choses. Aujourd'hui, la nouvelle tendance est de faire travailler ensemble les organisations qui ont des revendications et les entreprises. Même les entreprises qui freinaient jusqu'à présent vont devoir changer, y compris les secteurs traditionnellement polluants. » – Boralex

Une démarche vertueuse

Malgré les efforts et les ressources qu'une démarche RSE implique, aucune des personnes interrogées ne doute de l'impact positif qu'elle peut avoir. Toutes confirment le caractère vertueux et transformateur d'une réflexion profonde sur l'impact social et environnemental de leurs pratiques d'affaires.

« Depuis l'année dernière, nous avons sollicité la contribution de 28 personnes, dont certaines à temps plein, pour revoir notre stratégie RSE et produire un rapport avec des objectifs ambitieux. On est très contents du résultat. On retravaille actuellement notre mission et notre vision, pour qu'elles soient en accord avec notre nouvelle stratégie RSE. »

– Boralex

À retenir

Il y a une prise de conscience évidente des PME québécoises quant à leur responsabilité. Elles sont convaincues d'avoir un rôle à jouer dans la résolution des enjeux environnementaux et sociaux.

Les entreprises leaders de la RSE québécoise reconnaissent elles-mêmes que les efforts en matière de RSE constituent une démarche complexe et graduelle, qui prend du temps et des ressources.

La transformation des pratiques va devenir, tôt ou tard, une obligation pour attirer des investisseurs, des clients, des employés et des fournisseurs.

Pour rétablir un lien de confiance avec la société, les leaders RSE pensent que les pouvoirs publics devront favoriser activement les pratiques responsables.

3. Qu'est-ce qui freine l'ambition des démarches de RSE au Québec ?

Pour mieux comprendre ce qui freine l'ambition et l'efficacité des démarches de responsabilité sociale au Québec, nous avons discuté avec plusieurs experts et experts universitaires. Nous avons également rencontré des dirigeants et dirigeantes d'entreprises considérées comme des leaders en RSE au Québec afin de pouvoir comparer leurs perceptions et pratiques. Enfin, nous avons donné la parole au président et cofondateur de Credo, une firme-conseil ayant participé à la rédaction de ce rapport et qui aide les entreprises à maximiser leur impact positif.

3.1. La parole aux universitaires

Au Québec, plusieurs professeurs et professeures universitaires consacrent leur champ de recherche et d'étude aux questions liées à la responsabilité sociale des entreprises. Par exemple, ils s'intéressent à des thématiques comme l'économie collaborative, les nouveaux modèles d'affaires durables, l'approche politique de la RSE, le développement durable et la création de valeur environnementale, sociale et économique.

Afin de compléter notre vision sur les nombreux défis transversaux auxquels les entreprises sont confrontées dans la mise en place de leur ambition RSE, nous avons rencontré plusieurs de ces personnes. Ces entrevues nous ont permis d'identifier plusieurs types de blocages.

Encadré 4 : Méthodologie des discussions avec des experts et expertes universitaires

Nous avons mené une série d'entrevues avec des experts et expertes universitaires afin de mieux comprendre les tendances des entreprises quant aux pratiques mises en place. Ces entrevues nous ont permis de mieux analyser les réalités du terrain, selon une approche holistique, et de cerner les pistes d'amélioration des pratiques RSE au Québec.

Ces spécialistes ont été sélectionnés pour leur contribution à la réflexion actuelle et la nature des recherches qu'ils mènent dans des cadres universitaires. Afin d'obtenir des points de vue aussi diversifiés que possible, ils sont issus de différentes universités : HEC Montréal, UQAM, Université Laval, Université du Québec en Outaouais, Concordia et l'Université McGill. Les entretiens ont été menés entre janvier et février 2021.

Les spécialistes rencontrés

Luc Audebrand est chercheur, spécialiste des entreprises collectives, rattaché au Département de management de l'Université Laval.

Nolywé Delannon est professeure assistante, spécialiste de l'approche politique de la responsabilité sociale des entreprises et de l'économie collaborative, rattachée au Département de management de l'Université Laval.

Dror Etzion est professeur associé en stratégie et organisations à la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill

Alice Friser, professeure adjointe, experte en développement durable et en responsabilité sociale, est rattachée au Département des sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais

Raymond Paquin est professeur associé au Département de management de la John Molson School of Business de l'Université Concordia. Ses recherches portent sur la façon dont les entreprises collaboratives créent de la valeur environnementale, sociale et économique.

Jean Pasquero est professeur rattaché au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM.

Emmanuel Raufflet est professeur responsable du D.E.S.S. en gestion – développement durable à HEC Montréal.

Ivan Tchotourian est professeur à la Faculté de droit de l'Université Laval, codirecteur du Centre d'études en droit économique (CEDE), membre fondateur du Laboratoire interdisciplinaire sur la responsabilité sociale des entreprises (LIRSE) et chercheur régulier de l'Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société (EDS).

La complexité d'un environnement dynamique

Les entreprises font face à des demandes provenant de toutes parts, parfois contradictoires, issues d'une société civile toujours plus exigeante. Ces demandes vont notamment de la qualité et de l'origine des matériaux et des produits proposés, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, en passant par les conditions de travail et la prise en compte des enjeux de diversité et d'inclusion, l'utilisation des données recueillies (notamment sur Internet), la gestion des déchets et des gaz à effet de serre et la transparence financière et de la gouvernance. Tous ces chantiers simultanés peuvent rendre difficile le passage à l'action des dirigeants, dirigeantes et gestionnaires.

Une incertitude quant à l'impact réel

Outre cette complexité, les nombreuses critiques en cours peuvent générer de l'appréhension à passer à l'action, à plus forte raison quand les résultats, c'est-à-dire l'impact social positif net, ne semblent pas assurés. Certains impacts indirects dans l'ensemble de la chaîne de valeur sont en effet plus difficiles à mesurer que d'autres. C'est le cas notamment des ceux de « portée 3 », c'est-à-dire les impacts sociaux et environnementaux que pourraient avoir les fournisseurs des fournisseurs d'une entreprise.

Un certain désavantage concurrentiel

Pour une entreprise souhaitant adopter une démarche RSE, l'absence de critères sociaux ou environnementaux dans les pratiques d'achat, dont les appels d'offres publics, peut faire en sorte que son effort social et environnemental, déjà coûteux en temps et en énergie, deviendra un poids supplémentaire que certains de ses concurrents n'auront pas. Or, cet effort n'est pas réellement valorisé par le marché actuellement, les consommateurs n'étant pas toujours prêts à assumer les coûts qui y sont associés. En outre, il existe bien souvent un écart entre les coûts immédiats d'une démarche de RSE et ses résultats positifs à long terme, que ce soit au chapitre financier, de rétention du personnel ou de la réputation.

Une pression sur la rentabilité

Les investisseurs et actionnaires des entreprises n'acceptent pas toujours que les dirigeants et dirigeantes déploient des efforts en RSE qui pourraient ralentir, voire compromettre la performance financière et la rentabilité. La crise de gouvernance qu'a traversée Danone en mars 2021 en est un rappel probant. Huit mois plus tôt, le PDG Emmanuel Faber avait fait de Danone « le premier groupe coté de taille mondiale à se doter du statut juridique d'entreprise à mission ». Cette nouvelle qualité d'entreprise à mission, comme prévu par la loi PACTE française, permettait à Danone de se fixer des objectifs sociaux et environnementaux ambitieux, au-delà du simple rendement du capital investi des actionnaires. Mais le 1er mars 2021, sous l'impulsion de deux fonds d'investissement, le conseil d'administration a décidé de retirer la direction opérationnelle du groupe à Emmanuel Faber, témoignant de la difficulté de concilier les exigences des actionnaires et la volonté de mener une démarche de RSE ambitieuse ²⁰.

Une limitation des capacités d'innovation

Toutes les entreprises n'ont pas la possibilité de modifier leurs pratiques. Elles agissent parfois en interdépendance avec un écosystème d'actrices et d'acteurs locaux et internationaux sur toute

²⁰ Le Monde, 2021, Danone : la pression de rendements insoutenables, disponible [ici](#).

la chaîne d'approvisionnement et de production. Or, les fournisseurs ne trouvent pas toujours des solutions de remplacement plus écoresponsables.

Une absence de cadre et de soutien RSE de la part des gouvernements

À travers les subventions et les crédits d'impôt octroyés par les gouvernements du Québec et du Canada, certaines entreprises bénéficient d'un soutien financier majeur alors même que leurs pratiques sociales sont publiquement décriées.

En effet, les aides gouvernementales ne sont rattachées à aucune exigence de démarche de responsabilité sociale de la part des entreprises qui en bénéficient. Il apparaît pourtant évident qu'elles pourraient constituer un levier majeur pour les gouvernements fédéral et provincial.

Plusieurs experts et expertes interrogés ont ainsi mentionné l'opportunité de modifier le Code civil du Québec et la loi sur les sociétés par actions pour définir « l'intérêt social ». Par ce nouveau cadre, les entreprises seraient incitées à prendre en compte les enjeux sociétaux et environnementaux.

Une approche encore périphérique de la RSE

Les personnes interrogées déplorent une tendance dominante au Québec à préférer changer des pratiques de façon périphérique, dans un souci de communication, plutôt que de revoir son modèle d'affaires pour que celui-ci soit, à la base, plus responsable. Plusieurs canevas de modèles d'affaires innovants ont pourtant été développés pour répondre aux principes du développement durable.

3.1. La parole aux leaders de la RSE québécoise

Lorsque nous les avons interrogés sur les blocages qui les empêchent encore d'atteindre leurs ambitions en matière de responsabilité sociale, les leaders de la RSE québécoise ont évoqué plusieurs points.

Une difficulté à s'approprier la réflexion sur la RSE. Il existe encore un manque de compréhension sur ce que sous-entend concrètement le fait d'être socialement responsable. Des incertitudes demeurent quant aux implications d'une telle démarche. Les leaders de la RSE québécoise ont parfois encore du mal à identifier les leviers d'action ou à accepter de revoir complètement leurs pratiques.

Un besoin de connaissances et d'expertise pour baliser la stratégie RSE. De nombreux leaders de la RSE québécoise ont évoqué un manque de connaissances approfondies et d'expertise, notamment en matière de diagnostic ou de planification stratégique. Ils auraient besoin d'aide pour identifier des solutions innovantes aux défis particuliers qu'ils rencontrent et mieux baliser leur stratégie RSE.

Placer la RSE au cœur de la stratégie demande de grands efforts. Conserver la démarche de

RSE au centre de la stratégie d'affaires est un défi de chaque jour. L'absence d'objectifs et de leviers d'action clairs a tendance à relayer la démarche de RSE au second plan.

Le défi de créer une adhésion transversale. Les leaders de la RSE constatent qu'il est difficile de bien communiquer ses objectifs et sa stratégie en matière de RSE, et notamment de faire preuve de pédagogie afin de créer l'adhésion nécessaire des différentes équipes à la démarche.

Coconstruire une stratégie globale. Il est souvent difficile de faire converger les stratégies des différentes équipes, qui ont traditionnellement leurs propres objectifs, vers une stratégie globale cohérente. Les valeurs sociétales, par exemple, peuvent être particulièrement ardues à intégrer au cœur de la stratégie par rapport aux ressources humaines.

Dégager le temps et les ressources nécessaires. Les équipes sont souvent très mobilisées par leurs propres plans d'action et n'ont pas toujours le temps de prendre une pause pour réfléchir à des enjeux plus « macro » ou développer une vision à long terme. Il peut également être difficile d'allouer des ressources financières à la démarche de RSE de l'entreprise tout en conservant les mêmes exigences de rentabilité.

Un besoin de soutien en matière de ressources. Les leaders de la RSE québécoise auraient besoin de soutien financier et humain provenant de l'externe pour faciliter, accélérer et maximiser l'impact de leur démarche de RSE.

Un besoin de soutien des pouvoirs publics. Les leaders de la RSE québécoise déplorent le manque de valorisation des efforts en matière de RSE, notamment l'absence d'incitatifs financiers, voire d'accompagnement des pouvoirs publics. Il semble pourtant crucial que les critères d'allocation de ressources soient revus pour favoriser les entreprises engagées dans une démarche de RSE, qui font un effort important en ce sens, plutôt que celles qui ont un impact négatif sur la société ou l'environnement.

À retenir

La complexité des nouvelles demandes simultanées formulées à l'endroit des entreprises, l'incertitude quant à la valeur ou l'impact réel de certaines mesures, et l'impression que la modification des pratiques nuiront à la rentabilité sont des éléments qui limitent la volonté des entreprises d'aller plus loin en matière de responsabilité sociale.

À l'interne, un tel changement requiert de modifier la culture d'entreprise.

À l'externe, les entreprises doivent composer avec un écosystème d'affaires qui n'est pas toujours au même niveau, ainsi que des pouvoirs publics qui ne favorisent pas les pratiques commerciales plus durables.

Encadré 5 : Discussion avec Christian Belair, président et cofondateur de Credo

Afin de compléter la réflexion sur les défis et les blocages qui nuisent encore à l'efficacité des démarches de RSE des entreprises au Québec, nous avons discuté avec Christian Belair, président et cofondateur de Credo, une firme-conseil en impact social qui a pour mission d'accélérer le changement social et environnemental. Credo aide les organisations à repenser, propulser, mesurer et communiquer leur impact social de manière stratégique et durable.

Pourquoi pensez-vous qu'il est urgent que les entreprises fassent mieux pour relever les défis environnementaux et sociaux actuels ?

« Malgré l'augmentation importante des démarches de RSE, les principaux indicateurs de durabilité et d'inégalités sociales continuent de se dégrader. Les démarches de RSE actuelles s'apparentent encore trop souvent à une logique de "petits pas" ou d'amélioration incrémentale, avec des objectifs peu significatifs par rapport à l'urgence des enjeux de la transition socioécologique. Dans le dernier rapport du GIEC sur l'évolution du climat, le constat scientifique mondial est sans équivoque : ce sont les activités humaines qui ont réchauffé le climat et la température des océans. Et ce sont les entreprises qui, dans une accablante mesure, sont responsables de ce réchauffement. Dans ce contexte, les stratégies incrémentales ne sont plus juste inefficaces, elles sont une menace à la survie des humains sur cette planète. La responsabilité sociale n'est plus un "good to have", mais un impératif au maintien de la vie sur Terre. Nous ne pouvons plus nous conforter dans les approches traditionnelles et pragmatiques qui nous ont menés à la situation actuelle. Mon propos peut paraître critique, voire radical pour certaines personnes, mais avons-nous encore le choix ? Comme dirait Greta Thunberg : "How dare you ?" Comment osez-vous ne pas remettre en question le système actuel, ne pas ouvrir la porte aux innovations radicales ? Je crois profondément en la capacité des gens à faire

mieux. C'est pourquoi nous partons toujours d'où les gens sont pour les accompagner vers mieux, sans jamais faire fi de l'ambition et du potentiel d'action.

Je constate à travers ce rapport que les entreprises québécoises pensent avoir une bonne performance en matière de RSE. Je pense toutefois qu'elles pourraient être encore meilleures. Il y a souvent un écart de profondeur entre ce qui est dit publiquement, à travers la mission, les valeurs, le discours ou les communications de certaines entreprises, et ce qui est concrètement fait en pratique.

De nombreuses entreprises jouent avec les mots-valises du moment comme "responsabilité sociale", "développement durable", "entreprise engagée", "entreprise inclusive", "impact", "innovation sociale". Mais elles prennent très rarement le temps de clairement définir ces termes en relation avec leurs activités ou, même, d'aborder réellement les enjeux sociaux ou environnementaux. »

Comment expliquez-vous cet écart entre les déclarations publiques et la réalité des initiatives en matière de RSE ?

« Si la plupart des entreprises agissent de bonne foi, force est de constater qu'il existe encore beaucoup de démarches trompeuses ou récupératrices. Ce phénomène de "blanchiment social ou environnemental" consiste à afficher

un discours “socialement responsable” sans qu’il y ait d’engagement concret de la part de la direction, voire pire, que ce discours serve à dissimuler les impacts négatifs de l’entreprise. Les engagements de RSE affichés publiquement peuvent ainsi permettre aux entreprises de limiter les critiques et les changements demandés par la société civile ou les gouvernements. En concentrant l’attention sur ses engagements responsables, l’entreprise évite de questionner son modèle d’affaires et ses activités qui génèrent des impacts négatifs bien plus importants. Certaines entreprises vont encore plus loin en freinant ou en s’opposant activement aux lois et dispositions réglementaires qui pourraient être prises par les instances nationales ou internationales en faveur de l’environnement ou de la justice sociale ²¹. À cet effet, il y a lieu de remettre en cause, notamment, le manque de définition commune, voire légale de ce qu’est l’impact. Outre les multiples certifications, souvent complexes à appréhender pour les personnes non initiées, on ne trouve en effet pas de définition commune de ce qu’est l’impact, et encore moins de processus de validation de l’impact réel des entreprises.

C’est pourquoi il est difficile, autrement que par la dénonciation d’actes d’écoblanchiment (*greenwashing*) ou de blanchiment d’impact (*impact washing*), de tenir responsables les entreprises qui s’affichent responsables sans avoir d’impact positif pour autant. »

La standardisation des cadres d’évaluation et les certifications actuelles ne seraient-elles donc pas efficaces ?

« Les démarches de standardisation ont évidemment plusieurs vertus. Elles peuvent

favoriser l’imputabilité (*accountability*) des entreprises quant à leur performance extrafinancière. L’existence d’indicateurs clairs pour l’évaluation permet ainsi, en théorie, de comparer les entreprises entre elles, de favoriser la transparence et une meilleure connaissance par la société civile des pratiques d’affaires. De même, le processus d’obtention des certifications force les entreprises à réfléchir à leurs actions et à déployer des efforts en matière de ressources ou de stratégies innovantes. La question des critères ESG et des méthodologies de calcul peut toutefois aussi apporter de la complexité et de l’opacité. Le risque est alors grand de ralentir le passage à l’action, ce qui est précisément le contraire de l’intention de départ. Il ne faut pas oublier que la plupart des cadres d’évaluation proviennent du monde de la finance. Ils proposent une vision standardisée du rôle et de l’impact des entreprises. On observe une forme de récupération des enjeux climatiques par le monde de la finance, qui invite à repenser les investissements en fonction de la valorisation du capital, des risques ou opportunités que les dérèglements climatiques et les crises sociales peuvent représenter pour les actionnaires. Enfin, malgré la diffusion de plus en plus importante des informations financières et extrafinancières des grandes entreprises, la véracité des efforts déclarés est souvent remise en cause, comme le démontre le Climate disclosures and Greenwashing des Nations Unies ²². »

Concrètement, qu’est-ce que les entreprises peuvent faire pour réussir leur démarche de RSE ?

« La démarche de RSE est encore trop souvent portée par les équipes de communication, les relations publiques ou la philanthropie. Plutôt que d’être relayée en périphérie des activités de l’entreprise, la démarche de RSE devrait être

²¹ Ambrose, Fossil fuel lobbyists push to dilute EU anti-greenwash plan, The Guardian, disponible [ici](#).

²² United Nations Department of Economic and Social Affairs, How can investors move from greenwashing to SDG-enabling?, disponible [ici](#).

intégrée au cœur même de la stratégie d'affaires. Cette démarche devrait être pilotée, à l'interne, par un comité transversal à la structure de l'entreprise et impliquer des personnes-ressources de plusieurs départements. En plus d'assurer une vision intégrée des chantiers de RSE à mettre en marche, une telle approche permettrait l'adoption fractale du processus de responsabilité sociale, c'est-à-dire que chaque département ou équipe pourrait traduire la stratégie d'impact de l'entreprise dans sa propre réalité. Au moment d'établir une planification stratégique et, donc, de choisir quelles initiatives de RSE vont être privilégiées dans la mise en place de la démarche, nombreuses sont les entreprises qui adoptent encore une pensée "gagnant-gagnant", basant leur choix sur des objectifs d'affaires et de rentabilité économique. Or, une telle pensée n'est pas forcément "gagnante" du point de vue de la société ou des communautés impactées par les crises écologiques et sociales. C'est pourquoi il est si important d'intégrer la participation des parties prenantes au processus de planification stratégique. Non seulement cette pratique permet de créer une mobilisation fédératrice dans l'ensemble de l'entreprise, mais elle mène également à l'alignement de la démarche RSE sur la vision, les priorités et les réalités des différentes parties prenantes. »

4. Des pistes de solutions

À la lumière de l'analyse des données de sondage, de la littérature et des entrevues, nous suggérons des pistes d'action pour les dirigeants et dirigeantes d'entreprises ainsi que pour les décideurs et décideuses politiques afin de faire progresser la RSE au Québec.

4.1 Recommandations aux dirigeants, dirigeantes et gestionnaires d'entreprises

La transformation des pratiques de RSE des entreprises risque de devenir, tôt ou tard, une obligation pour attirer investisseurs, clients, employés et fournisseurs. Voici quelques pistes d'action pour les entreprises qui voudraient accélérer leurs démarches.

Amorcer une réflexion interne sur la place de la RSE dans le modèle d'affaires et les pratiques de l'entreprise

Les dirigeants et dirigeantes d'entreprises doivent d'abord s'approprier la notion de responsabilité sociale, c'est-à-dire s'engager dans une démarche de réflexion sur l'impact et le rôle de l'entreprise. La consultation des parties prenantes peut aider à identifier les différents angles morts de sa stratégie, à aborder les impacts négatifs moins évidents de l'entreprise, tout en offrant une certaine légitimité démocratique au processus.

Il faut accepter de revoir sa posture et ses valeurs afin de déterminer si le modèle d'affaires, les stratégies et les actions posées par l'entreprise participent positivement aux défis sociaux et environnementaux actuels. Cette démarche introspective est essentielle pour garantir une cohérence entre les valeurs, les objectifs et les stratégies à déployer.

Assurer les changements nécessaires pour que la gouvernance reflète la stratégie de RSE de l'entreprise

Un alignement entre les ambitions en matière de responsabilité sociale et la stratégie ne peut se faire sans une adhésion de l'ensemble des administrateurs et administratrices, des gestionnaires et des employés et employées.

Il convient pour cela, une fois la planification stratégique mise à jour, de s'assurer que la gouvernance de l'entreprise reflète les orientations retenues. Cela peut se faire notamment en s'assurant que les compétences requises par le nouveau positionnement stratégique soient représentées au conseil d'administration.

Évaluer la performance des dirigeants, dirigeantes et gestionnaires en fonction des objectifs de responsabilité sociale de l'entreprise

Mettre en place des indicateurs fiables permet non seulement de communiquer son impact avec crédibilité, mais surtout d'évaluer et de suivre la progression des efforts de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Les nombreuses certifications et cadres d'analyse standardisés peuvent servir de guide à la mise en place de tels indicateurs. Il n'en demeure pas moins que le processus d'évaluation doit être le fruit d'une démarche interne et collaborative, reflétant le type d'activité, la taille, le secteur et la culture organisationnelle de l'entreprise.

Afin de s'assurer que leurs ambitions en matière de responsabilité sociale et environnementale soient traduites en actions concrètes par le personnel, certaines entreprises ont fait le choix d'évaluer la performance de leurs dirigeants, dirigeantes et gestionnaires en fonction des objectifs de RSE.

Au-delà de ces personnes, il pourrait également être envisagé d'évaluer la performance des membres du personnel en fonction de ces mêmes objectifs. Afin de ne pas leur déléguer injustement la responsabilité de cette performance, il faudrait néanmoins s'assurer d'avoir préalablement bien communiqué les enjeux et la pertinence de cette évaluation supplémentaire.

Développer une culture de responsabilité sociale au sein de l'entreprise

Ancrer sa démarche de responsabilité sociale et environnementale de façon pérenne et authentique passe nécessairement par la mobilisation des parties prenantes internes et externes de l'entreprise autour d'une culture commune. La création d'une culture commune et de valeurs partagées implique, notamment, d'instaurer un dialogue avec toutes les parties prenantes concernées par les impacts de l'entreprise :

- **Les acteurs de la société civile** (groupes de citoyens et citoyennes et d'intérêts, OBNL) qui ont une connaissance pointue des défis sociaux et des pistes de solutions à envisager. Les entreprises gagneraient à renforcer les liens avec ces acteurs et actrices, à créer des moments d'échange et à prendre l'habitude de les consulter, voire de les intégrer dans les instances de gouvernance comme le conseil d'administration. Il en va de même pour les relations avec les écoles, universités et centres de recherche. Toutes ces parties prenantes peuvent participer à la réflexion et aider à identifier des solutions innovantes.

- **D'autres entreprises audacieuses et innovantes**, y compris celles provenant d'autres secteurs, pour s'inspirer des bonnes pratiques actuelles. L'actualité, les revues, les formations et autres conférences permettent de trouver l'inspiration nécessaire pour passer à l'action et de définir quelles seraient les pratiques adéquates au contexte de l'entreprise. Les communautés de pratiques

peuvent également permettre à des dirigeants et dirigeantes d'entreprises, réunis autour d'une problématique commune, de s'entraider, de se soutenir mutuellement et de progresser ensemble.

- **Les employées et employés**, car pour assurer l'implication de l'ensemble des équipes, celles-ci doivent pouvoir énoncer leurs valeurs et identifier les enjeux qui les touchent. Ce changement de culture organisationnelle peut passer notamment par la mise en place de processus de consultation interne, la mise à l'ordre du jour de moments de réflexion collective, la création de comités représentant les salariés et salariées, mais également d'un système d'incitatifs aligné avec les objectifs de RSE de l'entreprise.

Dans tous les cas, un changement des mentalités implique souvent trois phases. La première, l'éveil, se concrétise par des séances de formation. La deuxième consiste à passer de l'éveil à l'action. Puis la troisième permet de s'assurer que le passage à l'action conduit à un véritable changement de comportement, c'est-à-dire que la personne menant l'action en matière de RSE se l'est complètement appropriée, au point qu'elle devienne une habitude.

Activer l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise

Les entreprises québécoises les plus avancées dans leur réflexion en matière de RSE n'aspirent plus uniquement à avoir un impact positif sur leur environnement immédiat, mais bien sur l'ensemble de leur chaîne de valeur, à savoir les clients et clientes, les fournisseurs, les gouvernements, les bailleurs de fonds, voire les concurrents. Elles jouent ainsi le rôle de « leaders d'impact ».

La question n'est plus d'intervenir uniquement sur l'impact direct de son entreprise (portée 1), ni même sur l'impact indirect que l'entreprise pourrait avoir, notamment à travers les pratiques de ses fournisseurs (portée 2), mais plutôt de penser à l'impact de tous les acteurs de la chaîne de valeur, de la conception à la fin de vie du produit ou service offert par l'entreprise (portée 3), l'entreprise se positionnant comme un « leader d'impact » active alors un entrepreneuriat collaboratif.

Elle établit des partenariats inusités, que ce soit avec ses concurrents ou des organismes du secteur social, en mettant à profit des compétences complémentaires. Par la mise en commun des connaissances, des apprentissages et du savoir-faire, les parties prenantes d'une même chaîne de valeur s'assurent de créer une valeur sociale et environnementale à long terme.

C'est dans cette logique de chaîne de valeur hybride, alliant économie privée et innovation sociale, avec une approche basée sur la collaboration, que le véritable point de bascule peut survenir. L'impact sera alors suffisamment important pour instaurer des changements irréversibles dans la chaîne de valeur, indépendamment de l'entreprise en tant que telle.

4.1 Recommandations aux décideurs et décideuses politiques

Les différents paliers de gouvernement ont un rôle à jouer pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises qui, lorsqu'elle est adoptée plus largement, leur permettra d'atteindre d'autres objectifs qu'ils se sont fixés, comme la lutte contre les changements climatiques²³ et la réduction des inégalités sociales²⁴.

Grâce à une intégration de plus en plus importante à l'échelle mondiale des critères environnementaux et sociaux dans les cadres d'évaluation économique et financière, les gouvernements – en tant qu'acheteurs, bailleurs de fonds et législateurs – peuvent transformer le fardeau de ces enjeux en critères de performance. Sans incitation à accélérer l'intégration d'une plus grande responsabilité sociale, les entreprises québécoises pourraient prendre du retard par rapport aux marchés internationaux.

La modernisation des cadres réglementaires et législatifs donnerait un signal économique clair sur les orientations environnementales et sociales de nos gouvernements. Et le secteur financier, à l'instar des entreprises, est à la recherche de signaux clairs.

Revoir la règle du plus bas soumissionnaire

Les politiques d'approvisionnement public des différents paliers de gouvernement envoient un message fort sur leurs priorités. Pour l'instant, la règle du plus bas soumissionnaire prime dans plusieurs cas. Dans ce contexte, les entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale sont désavantagées, puisqu'elles se trouvent évaluées sur les coûts supplémentaires que des pratiques socialement responsables peuvent engendrer, et non sur les bénéfices environnementaux et sociaux qu'elles permettent de générer.

Remplacer la règle du plus bas soumissionnaire par une règle permettant de tenir compte de critères environnementaux et sociaux constitue l'un des principaux leviers à la disposition des gouvernements pour accroître la responsabilité sociale des entreprises.

Concrètement, cela nécessiterait de préciser, dans la Loi sur les contrats des organismes publics et la Loi sur les cités et villes, le pouvoir de l'État québécois et des municipalités d'imposer des normes de qualité sociales et environnementales dans les appels d'offres publics, parapublics et municipaux. Ensuite, il faudrait développer les critères sociaux et environnementaux dans le processus d'attribution des marchés publics. Puis, il faudrait soutenir les acheteurs institutionnels (ministères et organismes publics et parapublics, sociétés d'État, municipalités) pour la mise en place d'un tel processus. Enfin, il conviendrait d'adopter des cibles précises et croissantes en matière d'approvisionnement responsable et d'assurer une reddition de comptes quant à leur atteinte.

²³ Gouvernement du Québec, 2020, Plan pour une économie verte 2030, disponible [ici](#)

²⁴ Gouvernement du Québec, 2021, un Québec résilient et confiant plan budgétaire, disponible [ici](#).

Remplacer la règle du plus bas soumissionnaire permettrait de renforcer le positionnement concurrentiel d'entreprises ayant adopté des pratiques sociales et environnementales exemplaires, et ainsi de les encourager à aller plus loin dans leur démarche, et d'accélérer la transition des autres entreprises vers ces bonnes pratiques.

Pour Québec, un tel changement est nécessaire si le gouvernement se veut « exemplaire dans l'acquisition des produits et des services québécois en matière d'électrification et de lutte contre les changements climatiques »²⁵. C'est également un outil de gestion plus rigoureux des finances publiques qui prendrait en considération de manière plus importante les coûts liés aux risques environnementaux et sociaux. Enfin, une politique d'approvisionnement plus responsable permettrait, dans le respect de la plupart des accords commerciaux, de favoriser l'emploi et l'innovation dans plusieurs secteurs québécois.

Aligner l'octroi de l'aide publique aux entreprises avec les ambitions environnementales et sociales

Le gouvernement provincial soutient les entreprises, à travers du financement, des prêts et des services, pour stimuler l'économie. Ces aides sont encore trop souvent octroyées avec des conditions relatives à la création ou au maintien d'emplois. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et de transformation du marché du travail, de tels critères ne sont plus alignés avec les objectifs économiques et sociaux du Québec. De ce fait, la responsabilité sociale des entreprises n'est pas récompensée alors qu'elle contribue à une meilleure performance sociale et environnementale de la province.

Ainsi, il serait possible de remplacer les critères de création ou de maintien d'emplois avec des critères relatifs à la performance environnementale et sociale.

Dans un premier temps, et dans un contexte de relance économique, il serait possible de profiter de l'octroi d'aides de sortie de crise pour exiger, notamment des grandes entreprises, une réflexion sur leur responsabilité sociale, entre autres en s'alignant avec les exigences de divulgation de l'impact environnemental du Groupe de travail sur la divulgation de l'information financière.

Dans un deuxième temps, le développement de critères relatifs à la performance environnementale et sociale requiert une réflexion plus large regroupant les principaux organismes publics responsables de l'aide et du financement des entreprises – le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) et Investissement Québec –, mais également des entreprises, de la main-d'œuvre, des experts et expertes et de la société civile.

²⁵ Gouvernement du Québec, 2020, Plan pour une économie verte 2030, disponible [ici](#)

4. Conclusion

Il y a une prise de conscience évidente des PME québécoises quant à leur responsabilité sociale. Non seulement elles sont préoccupées par leur impact social et environnemental, mais elles croient avoir un rôle à jouer, en tant qu'entreprise, dans la résolution de ces enjeux. Cela dit, gérer les priorités reste un défi de taille.

La mise en place et la valorisation des efforts en matière de RSE constituent une démarche complexe et graduelle, qui prend du temps et des ressources. Mais toutes les entreprises qui l'ont fait confirment le caractère vertueux et transformateur d'une réflexion profonde sur l'impact social et environnemental de leurs pratiques d'affaires. Plusieurs éléments sont à retenir : le parcours de l'entreprise va de pair avec le cheminement personnel des décideurs et du personnel, les efforts de communication doivent être orientés vers l'interne, et l'accent doit être mis davantage sur le fait de commencer à comprendre les impacts réels de l'entreprise, à identifier les cadres existants et, ensuite, à analyser l'écart entre les pratiques de l'entreprise et les exigences de la certification.

Les leaders interrogés sont unanimes : la transformation des pratiques va devenir, tôt ou tard, une obligation pour attirer investisseurs, clients et clientes, main-d'œuvre et fournisseurs. Pour rétablir un lien de confiance avec la société, les leaders de la RSE pensent que les pouvoirs publics vont devoir favoriser activement les pratiques responsables.

Les entreprises font face à des demandes provenant de toutes parts, parfois contradictoires, issues d'une société civile toujours plus exigeante. Cette complexité peut générer de l'appréhension quand vient le temps de passer à l'action, d'autant plus quand les résultats, c'est-à-dire l'impact social positif net, ne semblent pas assurés. Pour une entreprise souhaitant adopter une démarche RSE, l'absence de critères sociaux ou environnementaux dans les pratiques d'achat, notamment dans les appels d'offres publics, peut faire en sorte que son effort social et environnemental, déjà coûteux en temps et en énergie, deviendra un poids supplémentaire que certains concurrents n'auront pas. Les investisseurs et actionnaires des entreprises n'acceptent pas toujours que les dirigeants et dirigeantes déploient des efforts en RSE qui pourraient ralentir, voire compromettre la performance financière et la rentabilité. Toutes les entreprises n'ont pas la possibilité de modifier leurs pratiques. Elles agissent parfois en interdépendance avec un écosystème d'actrices et acteurs locaux et internationaux sur toute la chaîne d'approvisionnement ou de production. Or, les fournisseurs ne trouvent pas toujours de solutions de remplacement plus écoresponsables.

Les aides gouvernementales ne sont rattachées à aucune exigence de démarche de responsabilité sociale de la part des entreprises qui en bénéficient. Il apparaît pourtant évident qu'elles pourraient constituer un levier majeur pour les gouvernements fédéral et provincial.