

La responsabilité sociale des entreprises : un domaine où les entreprises publiques et d'économie sociale peuvent innover?

À l'automne 2006, dans le but de proposer des pistes pour que l'ensemble des activités du CIRIEC-Canada contribue davantage au transfert des connaissances nouvelles vers les partenaires tout en tirant avantage de la participation de ces derniers, les membres du comité exécutif ont créé un groupe de travail : le groupe de travail pour le transfert (GTT). Le GTT comprenait les personnes suivantes : Benoît Lévesque (UQAM et ÉNAP) responsable, Richard Bell (Groupe SSQ), Daniel Carreau (Réseau Interval), André Côté (Investissement-Québec), André Lacroix (Université de Sherbrooke), Colette Lebel (Coop fédérée) et André Michaud (UQAM). En décembre 2007, les membres du GTT ont présenté leur rapport au comité exécutif. En voici quelques extraits.

Le CIRIEC-Canada propose l'approfondissement du thème de la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) selon une démarche originale qui s'inspire de la communauté de pratique. Il s'adresse principalement aux dirigeants d'entreprises publiques et d'économie sociale, soit des entreprises qui ont en commun une double mission, une mission économique et une mission socioéconomique. Cette mission est assumée dans les deux cas par des instances démocratiques, soit à partir des sociétaires dans le cas des entreprises coopératives et mutualistes, soit au gouvernement dans le

Le CIRIEC-Canada et ses activités

SUZANNE POIRIER

CIRIEC-Canada

CIRIEC-Canada@USherbrooke.ca

cas des entreprises publiques. Ce projet a été élaboré par un groupe de travail composé de représentants de ces deux types d'entreprise et d'experts.

LA RSE POUR LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET D'ÉCONOMIE SOCIALE : UN INCONTOURNABLE

Si le développement durable est une préoccupation importante pour les pouvoirs publics, la RSE est la façon dont les entreprises sont invitées à en tenir compte. En ce sens, la politique québécoise de développement durable concerne particulièrement les entreprises publiques et d'économie sociale, sous l'angle de la RSE. Dans cette perspective, la RSE représente une tendance lourde et non pas une mode passagère. En raison de leur double mandat (économique et socioéconomique), les entreprises publiques et d'économie sociale ont en principe une longueur d'avance sur les entreprises capitalistes. Cependant, dans la mesure où la RSE a donné lieu à des accréditations et à des effets de réputation dans le secteur privé, de plus en plus d'entreprises capitalistes sont devenues plus systématiques et plus éloquentes dans ce domaine que les entreprises collectives. Ainsi, on peut se demander si les entreprises publiques et d'économie sociale ne sont pas contraintes maintenant d'imiter les entreprises capitalistes dans le domaine. Y a-t-il encore une place pour s'affirmer et même innover à partir du caractère distinctif des entreprises collectives ? Une réponse éclairée à ces questions suppose à la fois une connaissance des méthodologies adoptées (p. ex., *Global Reporting Initiative*) et des réalisations les plus manifestes dans le domaine.

Alors que le mouvement de la RSE a pris de l'ampleur, la plupart des entreprises publiques et d'économie sociale découvrent non seulement qu'elles ne peuvent plus ignorer la RSE mais également que cette dernière représente un défi de taille. En effet, la RSE ne se limite pas à ajouter l'environnement à la double mission. En raison du « *triple bottom line* », soit la triple reddition de comptes auprès des parties prenantes, la RSE questionne les façons de faire, les pratiques et les activités, la façon de s'évaluer, la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale. De là découle une grande pertinence d'un approfondissement de cette approche et d'un examen des pratiques déjà adoptées. Ajoutons que de plus en plus de chercheurs ont fait de la responsabilité sociale et du *reporting* leur domaine d'expertise.

UNE DÉMARCHE QUI MISE À LA FOIS SUR LES PRATIQUES ET LA CONTINUITÉ

Pour leur modernisation, les entreprises publiques et d'économie sociale se sont inspirées des savoirs provenant principalement des entreprises privées et très faiblement de ceux provenant de leur propre expérience et pratique, celles d'entreprises à double mission. Sans délaisser le corpus général de la théorie économique et des organisations, nous proposons une démarche qui vise à mettre en valeur des expériences et des pratiques trop souvent ignorées et trop faiblement codifiées et *a fortiori* faiblement partagées.

Nous faisons l'hypothèse que les entreprises publiques et d'économie sociale, en raison de leur spécificité, ont développé des pratiques originales et des connaissances utiles mais tacites qui leur sont propres. Au cours des dernières années, les anciennes façons de faire et de se définir ont été remises en question par la mondialisation (ouverture des frontières) et la financiarisation (exigences de très forte rentabilité), alors que les entreprises capitalistes se sont donné de nouvelles gouvernances et se sont ouvertes aux exigences éthiques et de la responsabilité sociale. En somme, il est plus impérieux qu'auparavant de bien mettre en lumière les efforts réalisés au cours des dernières années pour donner un sens nouveau aux entreprises collectives et pour renouveler les argumentaires justifiant leur raison d'être au nom de l'intérêt général ou de l'intérêt collectif. C'est pourquoi nous proposons d'adopter une démarche s'inspirant de la communauté de pratique.

Ce qui nous semble intéressant dans l'approche de la communauté de pratique, ce sont les éléments suivants :

- La continuité de l'activité s'appuie sur un fort engagement des membres et le développement d'une vision partagée selon une trajectoire orientée.
- La réciprocité dans le transfert des connaissances repose sur la prise en compte non seulement des connaissances explicites mais aussi des connaissances tacites : le partage du savoir n'est ici ni unidirectionnel, ni de l'ordre de la transaction, même les experts en tirent profit.
- Le respect de l'autonomie de la démarche et la capacité de coconstruction des connaissances de même que la complémentarité du savoir codifié et des connaissances tacites.

- Le passage du capital de connaissance au transfert et au renouvellement des pratiques suppose une confiance et un partage des informations, des connaissances et des expertises.
- L'attention est dirigée vers le savoir dans la perspective du développement de capacités stratégiques, d'où une place à la « conversation stratégique », et non pas seulement à l'échange d'informations (les éléments du savoir concernant la spécificité des entreprises collectives sont répartis entre les organisations et peu codifiés).
- La flexibilité de l'approche permet de penser une diversité de « communauté de pratique » selon le contexte où elle émerge et la finalité qu'elle se donne. L'accent peut être mis sur l'intérêt commun (échange d'informations, partage d'idées et de croyances communes), sur des pratiques réflexives (partage de connaissance et acquisition de compétences) et sur la création de connaissances nouvelles.
- La démarche peut constituer une plate-forme pour une réputation qui dépasse les frontières de la communauté.
- Enfin, la « communauté de pratique » peut être virtuelle ou basée sur la présence réelle ou même miser sur les deux.

Comme la démarche de la « communauté de pratique » est complexe et lourde, nous chercherons à nous en inspirer sur le plan des principes et à l'adapter méthodologiquement au besoin du groupe qui s'y engagera. De plus, même si les technologies de communication seront mises à contribution, nous proposons une communauté dont les membres se retrouvent en présence des autres plutôt que complètement virtuelle. À terme, la communauté de pratique sur le thème de la RSE devrait permettre d'avoir une compréhension commune de l'approche de la RSE (notamment en termes de GRI), des meilleures pratiques dans le domaine, de même que de l'avantage différenciateur des entreprises collectives qui choisissent de s'y engager.

Une rencontre s'est tenue entre les membres du Comité exécutif du CIRIEC-Canada et un spécialiste de démarches liées aux communautés de pratique. Cette rencontre a permis de mieux cerner les caractéristiques du CIRIEC et d'en arriver à proposer un modèle plus axé sur un travail d'explicitation de connaissances, inspiré en partie par l'approche des communautés de pratique. Le Comité exécutif du CIRIEC-Canada propose donc la formation d'un comité de travail qui verra à la mise en œuvre d'une démarche liée à la responsabilité sociale des entreprises collectives (RSEC), entreprises collectives incluant toutes les composantes du CIRIEC.

COMPOSITION DU COMITÉ DE MISE EN ŒUVRE

Le comité de mise en œuvre constitue le noyau de l'opération. Il est composé des six personnes suivantes :

- une personne responsable du rapport de développement durable d'une entreprise d'économie sociale – Mario Hébert, économiste principal à La Coop Fédérée ;
- une personne responsable du rapport de développement durable d'une entreprise publique – Danielle Vivier, directrice de l'évaluation de la performance à Investissement-Québec ;
- un chercheur sur l'économie sociale – Marie J. Bouchard, professeure et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale (UQAM) et vice-présidente aux affaires internationales du CIRIEC-Canada ;
- un chercheur sur les entreprises publiques – Luc Bernier, professeur à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et codirecteur du Centre de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques et l'intérêt général (CERGO), membre du conseil d'administration du CIRIEC-Canada ;
- un chercheur/rédacteur membre du GTT – André Lacroix, professeur et titulaire de la Chaire en éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke, membre du conseil d'administration du CIRIEC-Canada ;
- une présidence de comité exerçant en entreprise et qui a l'expérience des enjeux de la rédaction d'un rapport de développement durable – Claude Normandin, responsable de la commercialisation et du développement stratégique à *Fondation CSN*.

Le comité proposera un échéancier et un budget de fonctionnement pour chacune des étapes. Il verra aussi à proposer diverses sources de financement.

OBJECTIFS DE CONNAISSANCE ET DE TRANSFERT ET ÉTAPES POUR Y ARRIVER

En ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises collectives (RSEC), la démarche proposée devrait permettre d'arriver à :

- avoir une vue relativement claire de ce qui existe comme responsabilité sociale dans les entreprises et organisations sociales au Québec.
- avoir une idée des méthodologies et des formes d'accréditation qui sont actuellement utilisées.

- voir comment les entreprises collectives, publiques et d'économie sociale peuvent se distinguer des autres formes d'entreprises sous l'angle de la responsabilité sociale.

Pour réaliser ces objectifs, les responsables procéderont en trois étapes.

Étape 1 : Enquête sur les pratiques actuelles et potentielles des entreprises collectives du Québec et du Canada

- Il s'agit de faire un premier inventaire des pratiques de rapport social et environnemental (RSE) dans les entreprises collectives engagées ou susceptibles de s'engager dans une démarche de GRI ou une démarche analogue (enquête auprès de 15 entreprises publiques et 15 entreprises d'économie sociale).
- Il faut aussi documenter, essentiellement à partir de l'expérience des membres Entreprises du comité, ce que signifie une telle démarche pour l'entreprise (membres) et préciser les contraintes (p. ex., cadre législatif), menaces (p. ex., réputation), occasions d'affaires (p. ex., nouveaux marchés).

Étape 2 : Une méthodologie d'intervention et un échéancier

- Le comité de mise en œuvre soumettra au conseil d'administration une méthodologie d'intervention sur 18 ou 24 mois : calendrier des rencontres et des objectifs à atteindre (incluant, à court terme, l'organisation d'un premier événement), évaluation des coûts de la démarche.
- Il produira également une page qui invite à participer à une démarche d'appropriation de la responsabilité sociale.

Étape 3 : Organisation d'un premier événement

- Organiser le premier événement, un colloque sur invitation qui viserait d'abord à informer nos membres de ce qu'est la GRI, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : faire rapport de l'inventaire et du rapport sur les pratiques de RSE ; animer un tour de table (avec animateur professionnel) afin de partager la vision ; obtenir l'engagement des participants à poursuivre la démarche (*commitment*) sur la durée du projet (18 à 24 mois).

LES ORGANISATIONS MEMBRES DU CIRIEC-CANADA

Cette démarche qu'entreprend le CIRIEC-canada se fera en partenariat avec ses organisations membres dont voici la liste :

Président CIRIEC-Canada

Léopold Beaulieu

Président-directeur général – Fondation CSN

Vice-présidente – affaires internationales – CIRIEC-Canada

Marie J. Bouchard

Titulaire – Chaire de recherche du Canada en économie sociale

Professeure, Département d'organisation et ressources humaines (UQAM)

Vice-présidente – affaires avec les entreprises – CIRIEC-Canada

Chantal Malo

Vice-présidente, Planification et information stratégique

Société générale de financement du Québec (SGF)

Vice-président – affaires universitaires – CIRIEC-Canada

Luc Bernier

Codirecteur (CERGO)

Professeur – École nationale d'administration publique

Trésorier – CIRIEC-Canada

Claude Carbonneau

Vice-président, développement des coopératives et des autres entreprises de l'économie sociale – Investissement Québec

Secrétaire – CIRIEC-Canada

Martine Vézina

Professeure – Service de l'enseignement du management (HEC Montréal)

Observatrice à l'exécutif

Louise Briand

Codirectrice de la revue *Économie et Solidarités*

Professeure – Département des sciences comptables (UQO)

Observateur à l'exécutif

Guy Chiasson

Rédacteur de la revue *Économie et Solidarités*

Professeur – Département de travail social et de sciences sociales (UQO)

Ancien président du CIRIEC-Canada et président du Conseil scientifique international du CIRIEC-Canada

Benoît Lévesque

Professeur associé – UQAM et ÉNAP

Administrateurs

Louis Côté

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique
Professeur – École nationale d'administration publique

Sylvie Desaulniers

Directrice de la coordination des interventions régionales,
ministère des Affaires municipales et des Régions

Claude Dorion

Directeur général – MCE Conseils

Jean-Marc Fontan

Codirecteur, Alliance de recherche universités-communautés –
Économie sociale et du Réseau québécois de recherche partenariale
en économie sociale.
Professeur (UQAM)

Yves Galipeau

Chef – Relations avec les collectivités – Planification stratégique et relations
gouvernementales – Hydro-Québec

René Hamel

Président-directeur général – SSQ Groupe financier

Lou Hammond Ketilson

Director – Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan

Denis Harrisson

Centre de recherche sur les innovations sociales
Professeur – Département d'organisation et de ressources humaines
(UQAM)

Marcellin Hudon

Association des groupes de ressources techniques du Québec

Chantal Jolicoeur

Directrice générale – CDR Montréal-Laval

André Lacroix

Professeur et titulaire de la Chaire d'éthique appliquée
Université de Sherbrooke

Yvan Laurin

Vice-président, Développement coopératif et régional
et service aux membres
Fédération des caisses Desjardins du Québec

Joël Lebossé

Directeur général – Filaction

André Leclerc

Titulaire de la Chaire des caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives.

Professeur – Université de Moncton

Denis Martel

Vice-recteur – Enseignement et recherche, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)

Nancy Neamtan

Vice-présidente développement stratégique RESO

Présidente – Chantier de l'économie sociale

Paul Ouellet

Coordonnateur général – Caisse d'économie solidaire Desjardins

Pierre Patry

Trésorier – Confédération des syndicats nationaux

Carol Saucier

Professeur – Département des sciences humaines (UQAR)

Michel Séguin

Titulaire de la Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM)

Hélène Simard

Présidente-directrice générale

Conseil québécois de la coopération et de la mutualité

Toute organisation qui souhaite devenir membre du CIRIEC-Canada peut se procurer le formulaire sur le site Internet: Ciriec-Canada@Sherbrooke.ca ou s'adresser directement à Suzanne Poirier (450) 463-1835, poste 61871.