

La méthode BNQ 21000 permet-elle de faire progresser les entreprises publiques et d'économie sociale dans un cadre de gouvernance et d'indicateurs d'évaluation?

Par

***Jacques Préfontaine, *Jean Cadieux*,
Francine Craig (Neuvaction), Luc Valiquette (MFEQ),
Marie-Claude Drouin (BNQ)***

Colloque annuel CIRIEC – Canada (# 458), Congrès Acfas
Université Laval à Québec, les 6 et 7 mai 2013

Groupe de recherche en finance appliquée (GReFA)

Chaire Desjardins gestion développement durable, Université de Sherbrooke

Structure de la présentation

- Introduction
- Cadre conceptuel
- Phase expérimentale, projets pilote
- Aperçu des réalisations
- Résultats préliminaires
- Période de discussion

Introduction

- Examiner comment l'utilisation de la Méthode BNQ 21000 permet de faire progresser les entreprises publiques et d'économie sociale dans un cadre de gouvernance et d'indicateurs d'évaluation (de progression).
- La Méthode privilégie une approche volontaire menant au développement durable qui repose sur l'apprentissage, la progression et l'amélioration continue.
- Au Canada, le gouvernement du Québec a adopté en 2006 sa Loi du développement durable; plus tard en 2011, il adoptait une norme officielle : Norme-Guide BNQ 21000⁶.

⁶ Le Guide BNQ 21000 est disponible sans frais à : www.bnq21000.qc.ca;
consultez aussi : www.bnq.qc.ca.

Introduction

- La Méthode instaure un cadre de gouvernance de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). La gouvernance articule ses objectifs par l'adoption d'une stratégie à portée transversale et inclusive.
- La Norme BNQ 21000 a été formulée de façon à être cohérente, avec des documents reconnus et appliqués dans plusieurs pays comme ISO 26000, Guide SD 21000 AFNOR en France, GRI lignes directrices pour la reddition des comptes et avec les principes « Pacte Global » de l'ONU.

Cadre conceptuel : La Méthode BNQ comprend...

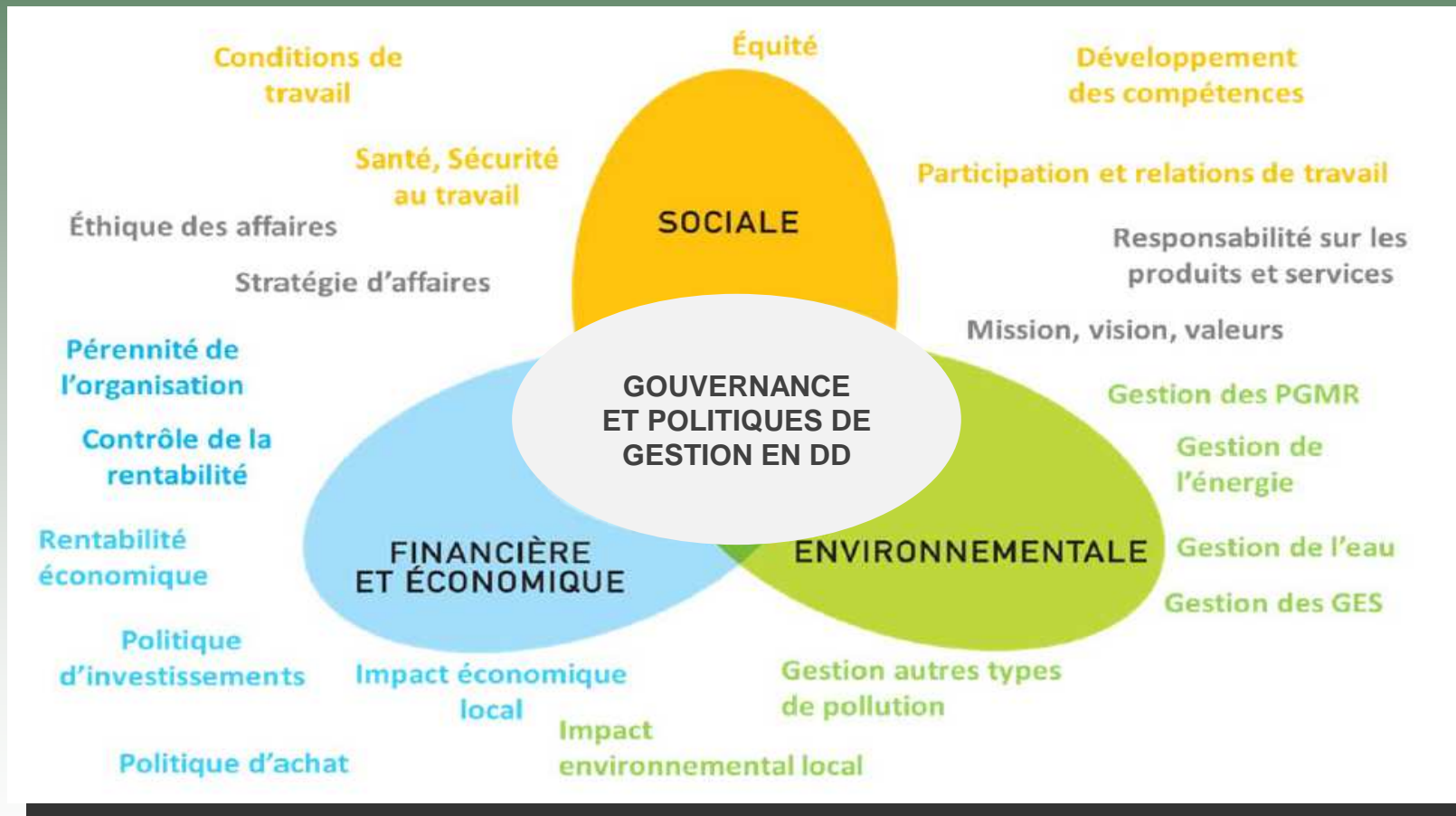
4 thèmes et 21 enjeux :

- Enjeux transversaux (gouvernance) (5)
- Enjeux économiques (5)
- Enjeux sociaux (5)
- Enjeux environnementaux (6)

Source : Tiré de Cadieux, J. et Dion, M. (2012), op. cit., p. 40.

Cadre conceptuel : 4 Thèmes & 21 Enjeux

FIGURE 1

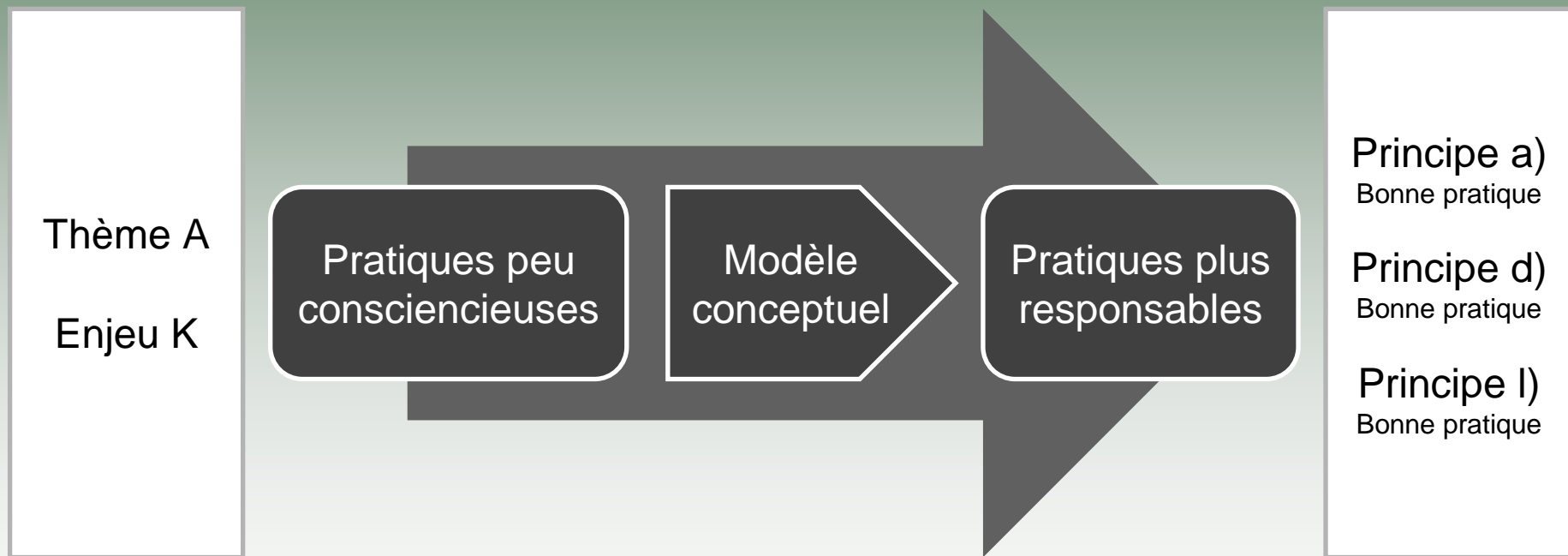


Source : Tiré de Craig, F. (2012), Alcoa Rapport final, p. 8.

Cadre conceptuel

Relier les enjeux aux principes et aux bonnes pratiques de gestion

FIGURE 2

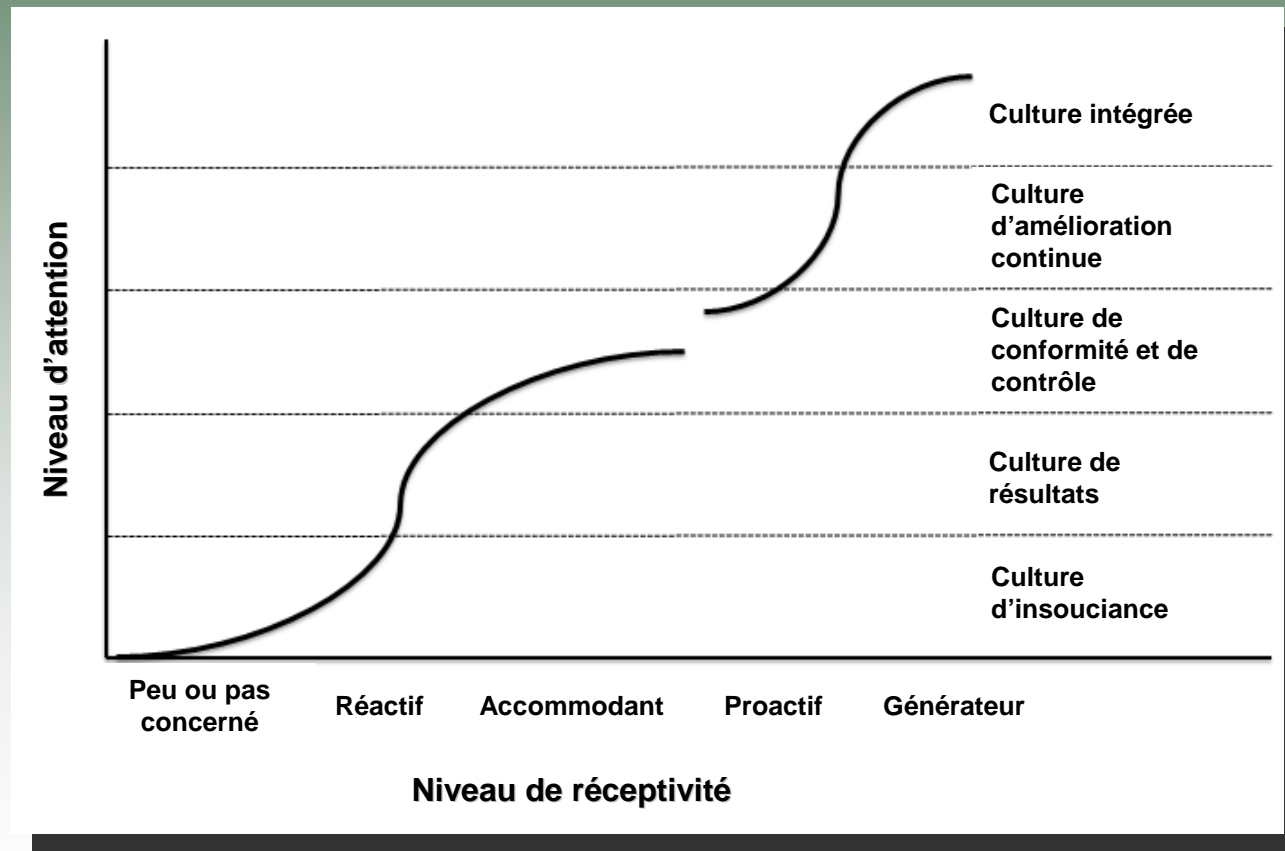


Source : Adapté de Cadieux, J., Dion, M. « Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive », Montréal, Fides, 2012, p. 41.7

Cadre conceptuel

Modèle conceptuel à la base de la grille d'autoévaluation

FIGURE 3

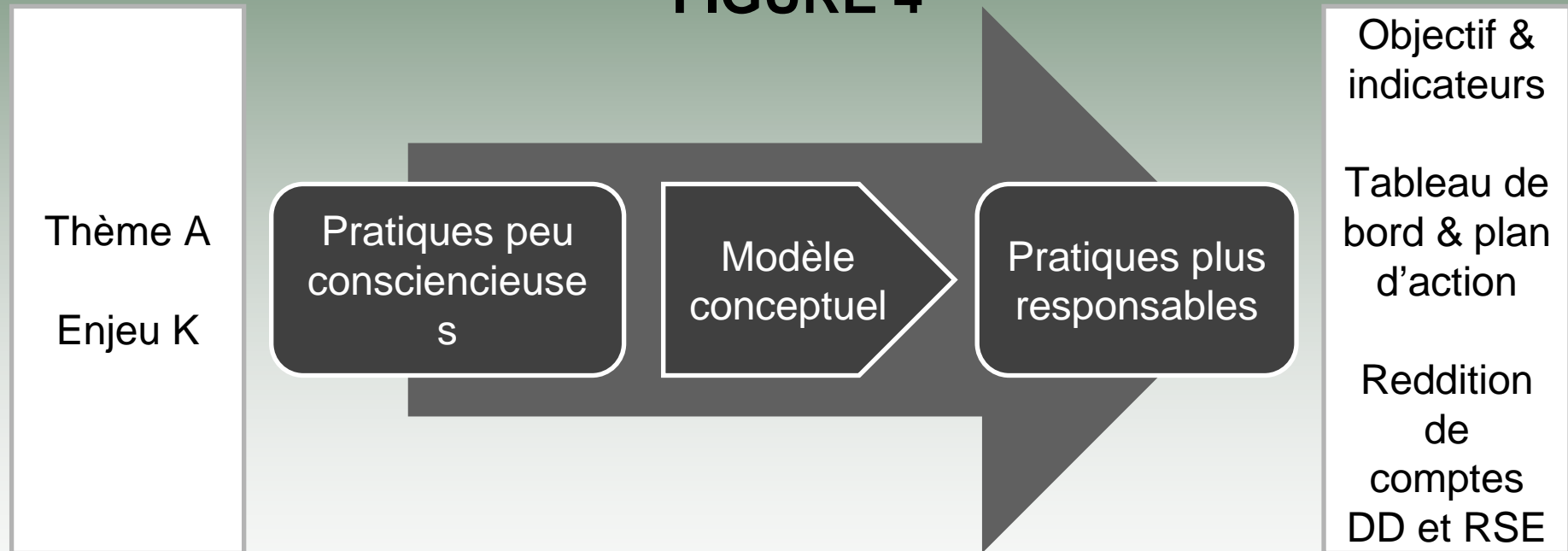


Source : Tiré de Cadieux, J. and Dion, M. (2012), op. cit., p. 42.

Cadre Conceptuel

Relier les résultats de la grille d'autoévaluation aux bonnes pratiques de gestion et au tableau de bord de l'entreprise et son plan d'action

FIGURE 4



Source : Adapté de Cadieux, J. and Dion, M. (2012), op. cit., p. 45.

Phase expérimentale : projets pilotes

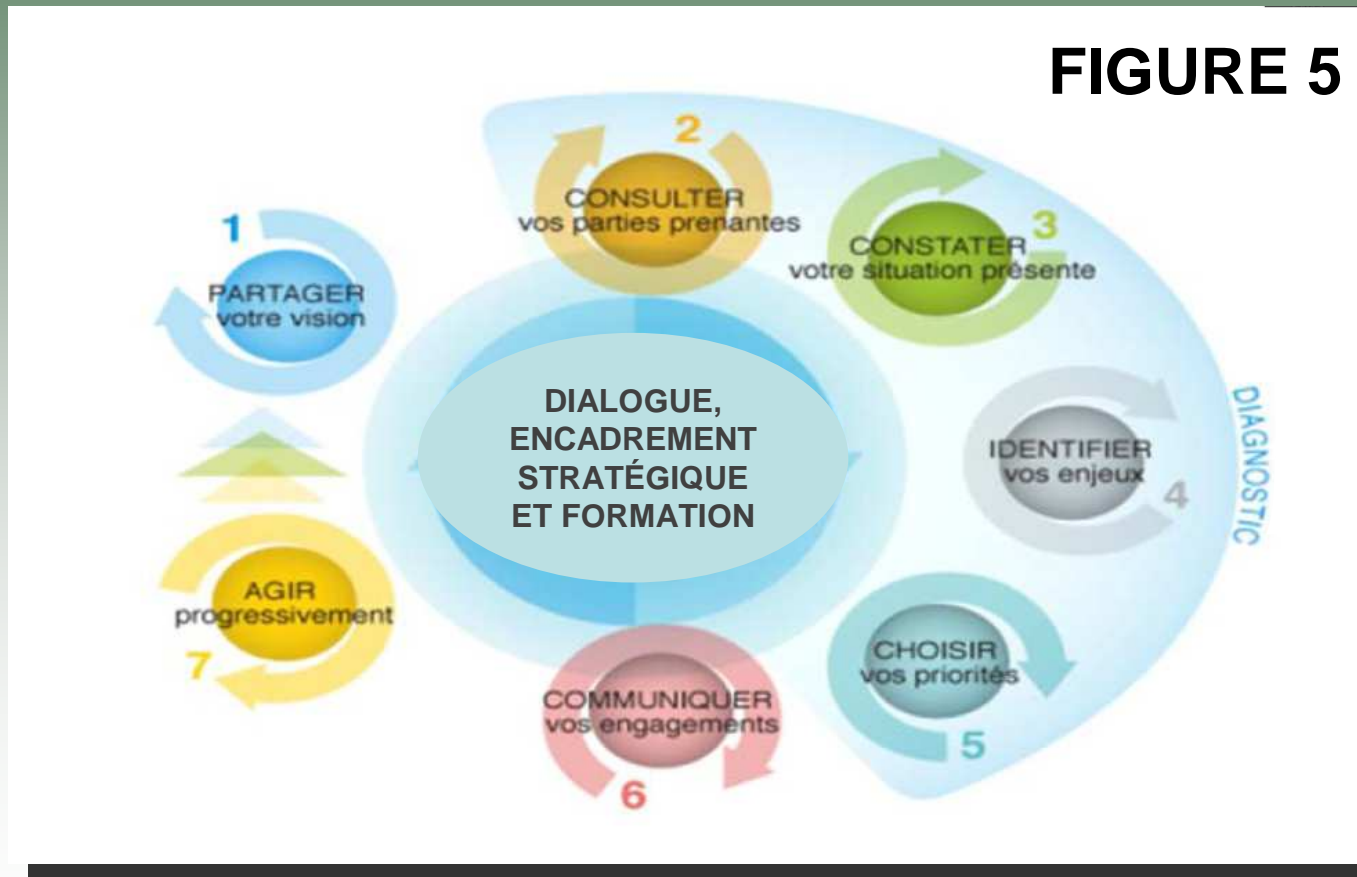
- La phase 2 représente la partie expérimentale de la Méthode BNQ 21000 qui a mené à la création du Projet BNQ 21000.
- Plus de 60 E & Os ont participé, chacune durant une période de 18 mois, à la mise en œuvre de la Méthode de 2011 à 2013.
- Ces 60 E & Os ont au préalable été regroupées en cinq projets pilotes distincts :
 - 1) Membres de Tourisme Laval
 - 2) Fournisseurs d'Alcoa
 - 3) Membres de l'Association minière du Québec
 - 4) Conseil patronal des entreprises du Québec (CPEQ)
 - 5) Méthode BNQ allégée : (4) fournisseurs RTFT et (5) d'Alcoa

Phase expérimentale : projets pilotes

- La Méthode consiste à utiliser au point de départ les enjeux de développement durable préalablement identifiés.
- Le modèle conceptuel de progression utilisé facilite l'identification et l'amélioration des pratiques de gestion qui rencontrent les attentes des diverses parties prenantes.
- Un encadrement personnalisé est favorisé afin de faciliter le changement organisationnel désiré.
- Un coffre à outils conçu afin d'appuyer les E & Os participantes tout au long de leur cheminement en développement durable.

Phase expérimentale : l'approche comporte sept étapes

Un modèle similaire à la roue de Deming a guidé la réalisation



Source : Craig, F. (2012), Alcoa Rapport Final, p. 7 et Deming, W.E. (1986), "Out of the Crisis", MIT Center for Advanced Engineering Study.

Aperçu des réalisations

Planification des grandes étapes de la démarche de DD

Les grandes étapes	Principales actions	Quand	Heures allouées
1. Partager votre vision	Rencontre de démarrage	29 oct. 2010	20 heures
	Rencontre avec le responsable du projet chez Groupe Galland	Semaine du 17 jan. 2011	
	Rencontre des employés : annoncer la démarche BNQ 21000 et formation comité DD	Semaine du 24 jan. 2011	
	Rencontre comité DD : auto-diagnostic et identification des parties prenantes	Début fév. 2011	
2. Consulter vos parties prenantes	Cueillette de l'information (questionnaires aux parties prenantes, <i>benchmarking</i> , etc.), analyse des résultats	Fév. 2011	50 heures
3. Constater votre situation présente	Bilan de la situation de l'entreprise (portrait de la situation actuelle avec forces et points à améliorer)	Mars. 2011	20 heures
4. Identifier vos enjeux	Identification des enjeux et choix des priorités	Mars. 2011	10 heures
5. Choisir vos actions	Choisir quelles actions seront mises en place et quand (plan d'action)	Mars 2011	10 heures
6. Communiquer vos engagements	Ateliers de sensibilisation au DD pour tous les employés (2 groupes x 3 heures)	Avril 2011	40 heures
	Élaboration de la politique DD avec le comité DD	Avril 2011	
	Communiquer la politique DD, un sommaire du diagnostic et le plan d'action	Mai 2011	
	Atelier sur la gestion du changement pour l'équipe de direction (1 groupe x 6 heures)	Mai 2011	
7. Agir progressivement	Finaliser le plan d'action et lancer la mise en œuvre	De mai 2011 au 31 mars 2012	80 heures
	Participer aux rencontres (au besoin)		
	Coaching de gestion individuel (au besoin)		
	Proposer des outils de suivi selon les besoins		
	Intervenir dans la mise en œuvre du plan d'action		
		TOTAL	230 heures

Source : Tiré de Craig, F. (2012), Alcoa Rapport Final, p. 26.

Aperçu des réalisations

Représentation des perceptions des parties prenantes du niveau de maturité en développement durable au sein de l'organisation

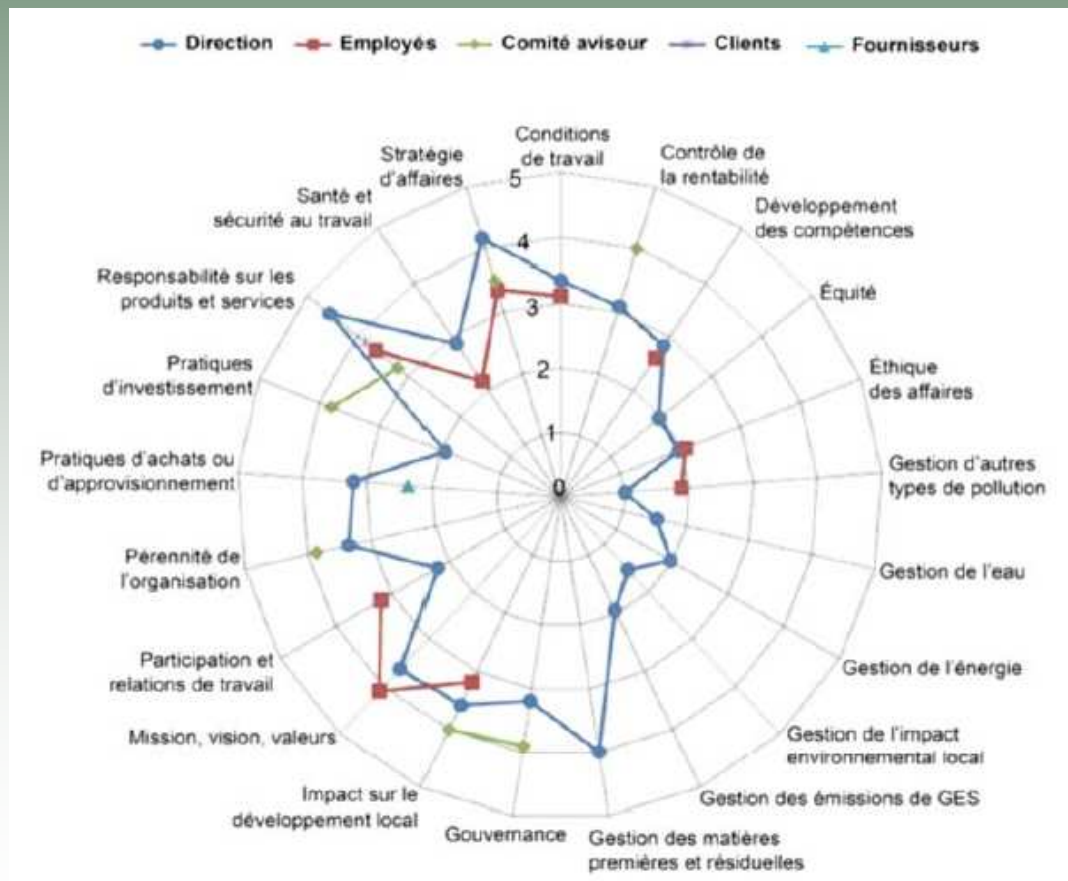


FIGURE 6

Source: Craig, F. (2012), Alcoa Rapport Final, p. 17.

Aperçu des réalisations : Projet pilote CPEQ

- L'un des objectifs poursuivis était de réviser et de proposer des améliorations au coffre à outils BNQ 21000.
- Onze (11) membres CPEQ ont participé volontairement et offert leur expertise.
- 385 commentaires écrits et amendements suggérés ont été formulés.
- Pour en faciliter l'analyse les propositions CPEQ ont été formulées par thème (4), par enjeu (21), par étape (7) de la Méthode BNQ 21000 pour chaque « outil » du « coffre ».

Résultats préliminaires

1. La Méthode BNQ 21000 « allégée » pour les PMEOs.
2. Réviser et simplifier tous les questionnaires de diagnostic.
3. Améliorer les processus et techniques d'encadrement des E & Os.
4. Poursuivre les initiatives favorisant des échanges constructifs sur la Méthode BNQ 21000 et le coffre à outils.
5. Proposer diverses formes de reconnaissance officielles BNQ 21000.
6. Former une équipe expérimentée de consultants (14).
7. L'influence positive des pratiques d'approvisionnement responsables des GEs.
8. Étoffer les arguments en vue d'adopter et mettre en œuvre la Méthode BNQ 21000.

Période de discussion



« La perfection est atteinte non pas quand il n’y a plus rien à ajouter, mais quand il n’y a plus rien à retirer! »

[Cité par Cadieux et Craig (octobre 2012), p. 11]

Antoine de Saint-Exupéry

Références

1. Bureau de Normalisation du Québec, « Norme nationale du Canada : organismes de bienfaisance_gouvernance et bonnes pratiques de gestion ». CAN/BNQ 9700-340/2012, Québec, pp. 1-23.
2. Bureau de Normalisation du Québec, « Protocole de certification : organismes de bienfaisance_gouvernance et bonnes pratiques de gestion ». BNQ 9700-940/2012, Québec, pp. 1-22.
3. Cadieux, J. Craig, F., « BNQ 21000, Rapport Final », Projet pilote membres CPEQ, Montréal, octobre 2012, pp. 1-159.
4. Cadieux, J., Dion, M., « Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive en appui à la Norme BNQ 21000 », Montréal, Fides, mai 2012, pp. 1-718.
5. Craig, F., « Appréciation mi-mandat BNQ 21000 », Projet pilote des membres AMQ, Montréal, 7 mars 2013, pp. 1-36.

Références (suite)

6. Craig, F., « BNQ 21000, Rapport Final, Phase 2 – Expérimentation », Projet pilote membres Tourisme, Montréal, 26 juillet 2012, pp. 1-36.
7. Craig, F., « BNQ 21000, Rapport Final, Phase 2 – Expérimentation », Projet pilote fournisseurs Alcoa, Montréal, 19 juillet 2012, pp. 1-38.
8. Deming, W.E., « Out of the Crisis », MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
9. Kloot, L. et Oates, G., « Corporate Governance in Not-For-profits : The Board, the CEO and Directors' Liabilities », 36th Annual Congress, European Accounting Association, Paris, France, 6-8 mai 2013, pp. 1-12.
10. Le Guide BNQ 21000 est disponible sans frais à : www.bnq21000.qc.ca; consultez aussi: www.bnq.qc.ca.

Références (suite)

11. Préfontaine, J., « The BNQ 21000 Method on Managing Sustainable Development in Enterprises and Organisations ». International Academic Conference, The Clute Institute, Key West, Floride, 18-20 mars 2013, pp. 1-18.
12. Reddy, K., Locke, S. et Fitriya, F., « Relevance of corporate governance practices in charitable organisations : A case study of registered charities in New Zealand ». International Journal of Managerial Finance, Vol. 9, No. 2, 2013, pp. 110-132.
13. Robillard, O., « Discipline ou cognition : étude de l'impact de la gouvernance sur la performance et du contexte des sociétés ouvertes canadiennes », présentation du mémoire M.Sc. (finance), Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 19 avril 2013, pp. 1-39.
14. Wells, P., « The Non-profit Sector and its Challenges for Governance ». Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol. 9 (2) 2012, pp. 83-94.