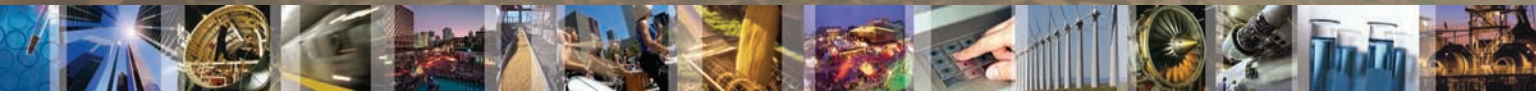




L'ENTREPRISE DE DEMAIN

Colloque organisé par la Fédération des chambres de commerce du Québec

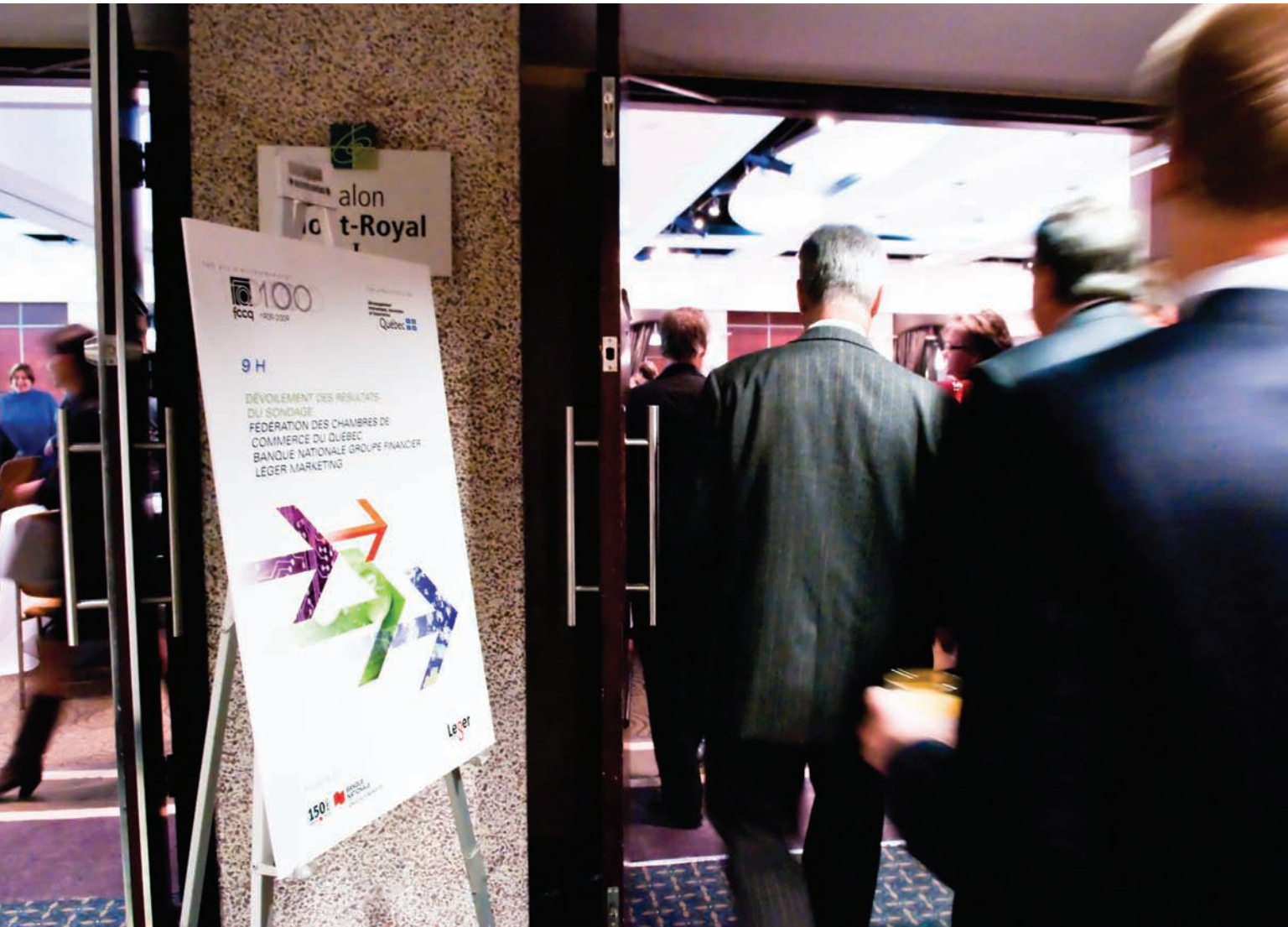
100 ans d'entrepreneuriat



Montréal, le 22 octobre 2009

ACTES DU COLLOQUE

INTRODUCTION



La Fédération des chambres de commerce du Québec a souligné, en 2009, son 100^e anniversaire. À cette occasion, la Fédération a voulu partager, avec les membres de la communauté d'affaires et leurs partenaires, des réflexions sur l'entreprise de demain. Dans un monde qui change rapidement, quelles seront les caractéristiques des « entreprises gagnantes » ? Quelles valeurs partageront-elles ? À l'ère de la mondialisation, comment se positionneront les entreprises québécoises ? Dans ce contexte de faible croissance, quels vont être leurs stratégies ? Comment réussiront-elles à généraliser une culture de l'innovation ? Quelle place feront-elles à l'intégration de la main-d'œuvre d'origine immigrante ? Comment évolueront les rapports entre l'entreprise et la société civile ? Quelle importance les entreprises accorderont-elles à leur responsabilité sociale et comment s'exprimera cette responsabilité ?

Voilà, parmi bien d'autres, les questions et les enjeux qui furent posés à quelque 300 représentants d'entreprises, d'organismes de développement économique et des partenaires du gouvernement, des syndicats Wet de certains organismes communautaires. Cette large réflexion s'est tenue le 22 octobre 2009 à l'occasion d'un colloque tenu sous l'égide de la Fédération des chambres de commerce du Québec.

Nous présentons ici les actes de ce colloque. Nous n'avons pas rapporté textuellement les propos des panélistes et des participants pour nous en tenir seulement aux messages clés qui sont étroitement liés à la grande thématique de ce colloque.

LA MISE AU JEU :

RÉSULTATS D'UN SONDAGE AUPRÈS DES ENTREPRISES

Pour lancer la réflexion, la Fédération des chambres de commerce du Québec a rendu publics à l'ouverture du colloque les résultats d'un sondage réalisé par la firme Léger Marketing auprès de 703 dirigeants d'entreprises de plus de 25 employés à la grandeur du Québec. Le sondage a été réalisé entre 21 août au 25 septembre 2009. M. Jean-Marc Léger, président et chef de la direction de Léger Marketing, et M. Louis Vachon, président et chef de la direction de la Banque Nationale Groupe financier, en livrent les résultats.

Nous en résumons ici les faits saillants :

- ▶ **65 % des dirigeants** affirment que la période de crise économique a été une occasion pour eux de revoir leur stratégie d'affaires.
- ▶ **18 % des entreprises** ont diminué leur nombre d'employés au cours de la dernière année ; **45 % des entreprises** dont le chiffre d'affaires a diminué ont réduit leur personnel. Par contre, **53 % des dirigeants** planifient augmenter leur nombre d'employés au cours des trois prochaines années.
- ▶ Les gens d'affaires envisagent de l'expansion, des acquisitions, la construction de nouvelles usines et la vente d'entreprises au cours des trois prochaines années.
- ▶ Au total, **49 % des dirigeants** pensent vivre une pénurie de main-d'œuvre qualifiée au cours des trois prochaines années.



- ▶ L'innovation est un enjeu important pour **68 % des dirigeants**. Près de la moitié des dirigeants ont planifié des activités de recherche et développement au cours des trois prochaines années.
- ▶ **35 % des entreprises** exportent et 40 % des entreprises importent. La grande majorité ont l'intention d'augmenter leurs exportations au cours des trois prochaines années, notamment aux États-Unis.
- ▶ **77 % des répondants** croient que leur entreprise ira mieux dans trois ans.
- ▶ **Les cinq obsessions des chefs d'entreprises du Québec :**
 - avoir une main-d'œuvre qualifiée, motivée et fidèle ;
 - être un bon citoyen corporatif ;
 - être productif et contrôler ses coûts d'exploitation ;
 - innover, intégrer les nouvelles technologies et la R&D ;
 - exporter (vers les États-Unis).



CONFÉRENCE DE M. JACQUES DAOUST

PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, INVESTISSEMENT QUÉBEC



Pour M. Daoust, quatre grands défis attendent les entreprises québécoises.

Premier défi : tirer des leçons de la crise actuelle.

- ▶ Il nous faut absolument trouver le moyen de voir venir ces crises et de les contrer avant qu'elles ne se développent.
- ▶ Il est très clair qu'un déséquilibre très important s'est créé entre ce que l'on pourrait appeler le capitalisme financier et le capitalisme d'entreprise. Aujourd'hui, l'industrie de la finance emploie 8,3 millions de personnes aux États-Unis. Tout le secteur manufacturier en emploie 13,6 millions. On n'a pas vu une telle situation depuis... 1929 !
- ▶ Les entreprises devront apprendre à gérer différemment les hauts et les bas économiques en se créant elles-mêmes des coussins que les gouvernements, de toute façon, auront de plus en plus de difficulté à leur fournir.

4

Deuxième défi : tirer notre épingle du jeu à l'égard de l'investissement étranger

- ▶ Dans tous les pays du monde, la plus grande part des investissements étrangers provient des réinvestissements des filiales étrangères. Environ 1 500 sociétés sous contrôle étranger sont implantées au Québec. Elles emploient près de 200 000 travailleurs
- ▶ Toutes les filiales québécoises ont le désir de se développer et de réaliser au Québec les projets les plus intéressants possible. Pour les obtenir, elles doivent donc convaincre leur siège social mondial de venir au Québec plutôt que dans un autre pays. Investissement Québec a mis au point une stratégie pour les aider.
- ▶ Notre grand atout : une main-d'œuvre disponible et de qualité, avec son corollaire essentiel qu'est le système d'éducation. Voilà l'argument dont nous parlons le plus souvent avec les investisseurs étrangers. C'est là qu'est notre plus grande force. Et c'est celle qu'il nous faut absolument cultiver.

Troisième défi : le développement économique et durable.

- ▶ Pour répondre aux impératifs du développement durable, il faudra réformer en profondeur des pans entiers de nos économies. L'entreprise aura un rôle majeur à jouer. Et surtout, il s'y trouvera des occasions d'affaires fantastiques.
- ▶ Investissement Québec garde le cap sur la croissance économique du Québec, tout en visant le respect de l'environnement et le progrès social. Ces dilemmes quotidiens se présentent à la très grande majorité de nos entreprises ; elles devront intégrer les grands principes du développement durable pour assurer leur pérennité.

Quatrième défi : le choc démographique.

- ▶ Il s'agit probablement du plus grand défi qui attend nos entreprises.
- ▶ À terme, ce phénomène va se transformer en véritables pénuries de main-d'œuvre, ce qui va notamment nous obliger à revoir notre conception d'un départ relativement hâtif à la retraite.
- ▶ Il faudra notamment définir une façon de passer graduellement d'une existence centrée complètement sur le travail et la carrière à une existence axée sur un retrait complet du milieu du travail. Il s'agit de trouver de nouvelles façons d'organiser le travail pour mieux l'intégrer aux préoccupations des retraités — pour les loisirs et la famille par exemple. En somme, nous devons définir des plans de carrière qui durent au-delà de la retraite traditionnelle.



CONFÉRENCE DE M. PIERRE BOIVIN

PRÉSIDENT DU **CANADIEN DE MONTRÉAL**

Le Canadien de Montréal a célébré lui aussi en 2009 son centième anniversaire. La Fédération des chambres de commerce du Québec a accueilli, à l'occasion de ce colloque sur l'entreprise de demain, le président de cette grande organisation, M. Pierre Boivin.

6



Modeste club de hockey en 1909, le Canadien de Montréal est devenu une grande entreprise de divertissement de la métropole dont les activités rayonnent bien au-delà du Québec. Les Canadiens de Montréal apportent en effet une contribution déterminante à la notoriété de Montréal.

Avec la construction du centre Bell, Les Canadiens de Montréal ont mis l'accent sur la diversification de ses activités et sur la personnalisation du service à la clientèle. Les prestations offertes au Centre Bell débordent largement le hockey et touchent d'autres manifestations sportives et des grands spectacles dans plusieurs disciplines culturelles. La plupart des événements sportifs et culturels affichent complet.

Au cours des dernières années, l'entreprise les Canadiens de Montréal a accru considérablement son implication dans les œuvres éducatives, philanthropiques et communautaires de la métropole et du Québec.

Longue vie à deux organisations centenaires : Les Canadiens de Montréal et la Fédération des chambres de commerce du Québec.



CONFÉRENCE DE M. RAYMOND BACHAND

MINISTRE DES FINANCES DU QUÉBEC

À partir dès le départ son propos sur le thème du colloque, le ministre des Finances soutient que les entreprises de demain seront celles qui auront su s'adapter à un dollar fort et à une compétition féroce des pays émergents. Les entreprises de demain, rappelle-t-il, seront celles qui auront pris le virage de la productivité.

Il souligne que l'économie québécoise a dû s'adapter à des changements profonds en une courte période de temps :

- ▶ La hausse très rapide de notre dollar face au dollar américain constitue un choc brutal dans notre environnement économique.
- ▶ La mondialisation des marchés et la libéralisation des échanges se sont accentuées au cours des dernières années. De plus, la relocalisation de la production vers certaines régions du globe s'est poursuivie.
- ▶ En huit ans, la valeur des produits chinois sur les tablettes des magasins américains a triplé.
- ▶ Le Québec a su s'ajuster à cette nouvelle donne. Aujourd'hui, les produits à forte valeur ajoutée, comme les avions et la machinerie, occupent une place plus grande dans nos exportations.

8



M. Bachand fait état du défi de la productivité que nous devons relever :

- ▶ Par des gains de productivité, nous nous garantissons une source de croissance économique nécessaire pour compenser le choc démographique, dont les effets se font déjà sentir. Nous nous assurons aussi une création de richesse additionnelle, essentielle à la hausse continue de notre niveau de vie.
- ▶ Pour accroître notre productivité, nous devons stimuler l'investissement et rehausser la qualité de la main-d'œuvre, notamment en ayant une fiscalité concurrentielle des entreprises, en attirant les chefs d'entreprise les plus performants, en attirant et en retenant les « cerveaux » au Québec, en assurant la présence d'une main-d'œuvre qualifiée et en encourageant nos entrepreneurs à innover.

Le ministre des Finances rappelle que le gouvernement a pris des initiatives qui vont permettre l'injection de 15 milliards de dollars dans l'économie, dont 5,3 milliards en faveur des entreprises, dont :

- ▶ le programme Renfort, qui offrira aux entreprises jusqu'à 1,2 milliard de liquidités additionnelles d'ici la fin de 2010 ;
- ▶ la création d'un fonds d'urgence de 500 millions de dollars pour la relance des entreprises, avec le concours du Fonds de solidarité FTQ et de la SGF ;
- ▶ la contribution additionnelle de 1 milliard de dollars versée au capital de la SGF ;
- ▶ la création de Teralys Capital, un fonds de 825 millions de dollars pour le financement de fonds de capital de risque, par la Caisse de dépôt et placement du Québec et le Fonds de solidarité FTQ ;
- ▶ l'élimination de la taxe sur le capital d'ici le 1er janvier 2011 : les entreprises bénéficieront de près de 1 milliard de dollars de liquidités additionnelles en 2009 et en 2010.

M. Bachand conclue en soulignant que le rétablissement de l'équilibre budgétaire est un élément essentiel dans la marche du Québec vers la réussite. L'assainissement des finances publiques ne constitue pas une fin en soi, mais doit plutôt être compris comme un moyen incontournable de protéger et de maintenir la qualité des services publics sur la base des acquis et des valeurs qui sont chers à l'ensemble des Québécois.



CONFÉRENCE DE M. PIERRE-KARL PÉLADEAU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, QUEBECOR

Pour M. Péladeau, dans une économie qui se définit toujours davantage par le savoir, la rapidité de traitement et d'exécution est devenue une considération primordiale.

Le nerf de la guerre désormais, c'est la mise en place de réseaux évolués de télécommunications capables de répondre aux besoins de plus en plus nombreux de cette économie.

Notre croissance et le maintien de notre niveau de vie comme société dépendent de notre capacité à mettre en place un cadre technologique propice à l'innovation et à son déploiement dans tous les secteurs d'activité économique.

Seulement 56 % des adultes du Québec possèdent un téléphone sans fil et, parmi eux, 29 % l'utilisent pour accéder au Web. C'est très peu au regard des taux observés dans des économies comparables à la nôtre. Il en est de même pour le commerce électronique : les acheteurs en ligne adultes au Québec ne représentent que 22 % de notre population.



La nécessité d'accentuer le virage technologique paraît plus qu'évidente. Pour négocier ce virage, il faut disposer de réseaux de télécommunications évolués que nous contrôlons et sur lesquels nous pouvons expérimenter. Partout, en Occident et ailleurs, les efforts déployés par les pouvoirs publics en matière d'investissements dans les réseaux évolués de télécommunications sont considérables.

M. Péladeau ne réclame pas de deniers publics pour développer ces réseaux évolués. Il est plutôt à la recherche d'une action déterminante du gouvernement du Canada qui permettrait au secteur privé de développer une infrastructure d'avenir à nos réseaux de télécommunications.

Le parcours de Vidéotron lui paraît éloquent à cet égard. Rachetée en 2000, alors que l'entreprise avait opéré depuis ses débuts sous la protection d'un monopole, Vidéotron, avec l'aide de ses partenaires, a pu :

- ▶ introduire de nouvelles technologies en investissant massivement dans son service à la clientèle (distribution numérique permettant au client de choisir ce qu'il veut et de ne payer que pour ce qu'il choisit) ;
- ▶ déployer une infrastructure d'accès Internet robuste et performante ;
- ▶ ravir en seulement quatre ans, grâce à la technologie IP, plus de 950 000 clients en téléphonie filaire, un secteur où les monopoles régnaient en maîtres ;
- ▶ provoquer des baisses du prix d'abonnement à la téléphonie et des frais d'interurbain.

Notre prospérité dépend de l'accroissement de la productivité que permettront les réseaux de télécommunications évolués. Il s'agit d'un grand projet québécois, un chantier ambitieux susceptible de stimuler l'ensemble de notre économie. Il offre une occasion de croissance à toutes les entreprises. Mais il faut sortir d'une culture de monopole et d'une réglementation excessive. Un environnement véritablement concurrentiel est la condition essentielle à l'émergence d'une culture de l'innovation.

Il est de notre devoir, conclut M. Péladeau, de mettre en place les conditions technologiques gagnantes sans lesquelles l'excellence demeurera à jamais hors d'atteinte. Nous devons ériger une infrastructure robuste, une infrastructure dont nous contrôlerons les leviers afin d'assurer notre prospérité et notre croissance, autant sur les plans économique et culturel que social.



L'ENTREPRISE DE DEMAIN ET L'INNOVATION

Trois thèmes ont été débattus en atelier puis repris en plénière : l'innovation, la diversité et la responsabilité sociale. Nous rapportons ici les messages clés entendus à la fois dans les ateliers et la plénière.

Les enjeux associés à l'innovation dans les entreprises ont d'abord été abordés en atelier, animé par M. Richard Vigneau, consultant en communication. Ce dernier a pu compter sur un panel composé de M. Marcel Côté, associé fondateur de SECOR, M. Bernard Bélanger, président de Premier Tech, M. Jean-François Bouchard, de Sid Lee, M. Robert Courteau, vice-président, Futjsu, et M. Rémi Racine, président et producteur exécutif de la firme A2M.

12

Tous les participants conviennent de l'importance de l'innovation. On estime que 80 % de l'activité humaine est rattachée à l'innovation. On peut innover dans à peu près tous les secteurs d'activité. Premier Tech en est une illustration éloquent : c'est une entreprise de haute technologie dont la matière première est toute simple, presque banale, la tourbe.

L'entreprise est propulsée par deux moteurs : l'innovation et l'excellence opérationnelle. Il ne faut pas confondre les deux forces. La première se nourrit de la volonté de concurrencer par la création de valeur. C'est une démarche structurée, codifiée, qui fait appel à la capacité créatrice des entreprises. Le gros de l'innovation, ce sont des produits structurés.

L'excellence opérationnelle, quant à elle, est davantage rattachée au quotidien, à l'amélioration continue, aux normes ISO, aux contrôles de qualité, etc.

Les ingrédients essentiels à l'innovation dans les entreprises sont :

- ▶ **La passion.** L'innovation vient de gens engagés, passionnés. Un excellent moral d'équipe favorise une créativité accrue et coûte peu. Une personne motivée est 20 fois plus performante.
- ▶ **L'ouverture.** Il est essentiel de créer un environnement de travail d'équipe dans les entreprises et de favoriser les échanges. Les interactions augmentent l'innovation. L'innovation ne se fait pas en vase clos. Elle se réalise bien plus dans une culture de collaboration que dans une culture du secret. On doit aussi refuser de se limiter aux frontières géographiques immédiates.



- ▶ **L'écoute des « perturbateurs ».** Les personnalités fortes qui ont des idées originales présentent souvent un bon potentiel d'innovation. Il faut savoir les écouter. Ce sont des leaders. Pour innover, il faut sortir de l'ordinaire, penser ou être différent. Fondamentalement, c'est le refus du statu quo.
- ▶ **Le souci du client.** Cette préoccupation du client doit être présente tout au long de la chaîne de valeur. C'est fondamental. Il faut aller au-delà des besoins actuels des clients. Le représentant d'une entreprise explique qu'une équipe se promène dans le monde et demande à ses clients : quel est votre rêve le plus fou ? Que serait le produit idéal ?
- ▶ **La vision et la rentabilité.** Il faut prendre le temps de préciser ce que l'on veut, où l'on va. Ça commence par la haute direction de l'entreprise. Les résultats sont nécessairement à moyen et long terme. Il faut cependant chercher la rentabilité. Le temps des subventions, c'est terminé ! On doit faire de l'argent : l'innovation est liée à la rentabilité.
- ▶ **Ne pas s'asseoir sur ses lauriers.** Les produits et les nouvelles idées se démodent très vite. Il faut constamment rester à l'affût de nouvelles idées, demeurer attentif à l'évolution du marché. Il faut se détacher de sa performance antérieure.
- ▶ **Accepter l'imperfection de départ.** La recherche abusive de la perfection est l'ennemi numéro un de l'innovation. On ne peut pas attendre après la perfection alors que le marché est en constante mutation. Il vaut mieux analyser rapidement les résultats et s'ajuster sans délai. L'itération rapide est plus importante que le produit fini.

14

Les pays scandinaves ont développé le concept d'innovation ouverte, qui consiste à développer des innovations avec les collaborateurs de l'entreprise : employés, fournisseurs et clients deviennent les ambassadeurs de la nouveauté et de la créativité. En Finlande, 82 % des PME font de l'innovation avec leurs partenaires.

Les participants se sont demandé si les universités pouvaient jouer un plus grand rôle dans l'innovation. On reconnaît d'emblée que le rôle de l'université est de faire de la recherche fondamentale. On souhaiterait cependant qu'une proportion plus grande des recherches soient utiles aux entreprises. On doit reconnaître que la recherche appliquée n'est pas la plus grande force de l'université. Il faut cependant resserrer les liens entre les entreprises et les universités.

Il fut également question de la contribution de l'immigration à l'innovation. Plusieurs participants y croient beaucoup. Il est très enrichissant d'intégrer dans les équipes de travail des personnes provenant de diverses nationalités, tout comme il est hautement bénéfique d'envoyer des Québécois à l'étranger. C'est la meilleure façon de s'abreuver d'idées nouvelles. Malheureusement, le Québec, il faut le dire, ne semble pas une société très accueillante pour les immigrants, comme en fait foi le taux de chômage des travailleurs d'origine immigrante (qui est deux fois supérieur à celui des autres Québécois, même à compétence et expérience égales). Nous composons aussi avec un système d'éducation qui accepte une part de médiocrité.





L'ENTREPRISE DE DEMAIN LA DIVERSITÉ EN EMPLOI ET LA COMPLEXITÉ DES ENTREPRISES

Les participants ont centré leurs interventions sur l'apport de l'immigration au développement du Québec et sur la nécessité d'améliorer les processus d'intégration des personnes immigrantes au marché du travail. Il fut également question de la contribution des travailleurs expérimentés, dans un contexte de raréfaction grandissante de la main-d'œuvre dans les années à venir.

*Les échanges ont été enrichis par la participation des panélistes suivants : **Mme Claire Deronzier, sous-ministre adjointe, ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles ; M. Jean-Pierre Dupuis, enseignant, HEC Montréal; M. Éric Le Goff, Abilis (TI); M. Elliot Lifson, vice-président, Les Vêtements Peerless; M. François Paré, analyste, Secrétariat aux aînés; Mme France Pelletier, Banque Nationale Groupe financier.***

16

Tous conviennent que, pour combler les besoins de main-d'œuvre, il faudra faire appel à l'immigration. Les immigrants au Québec sont formés et compétents, et détiennent, dans une forte proportion, des diplômes collégiaux ou universitaires.

Les caractéristiques démographiques du Québec sont d'ailleurs sans appel : une grande majorité des 15-24 ans sur l'île de Montréal sont de jeunes immigrants nés à l'extérieur du Canada. À l'école de gestion HEC Montréal, pour ne citer qu'un exemple, les diplômés au baccalauréat représentaient 103 nationalités différentes en 2008.

L'embauche des immigrants permet en outre à l'entreprise de mieux se familiariser avec la clientèle internationale. Par exemple, la Banque de Montréal a augmenté de 400 % ses développements d'affaires avec diverses communautés grâce notamment à l'embauche de nombreux employés immigrants.

Chez Abilis, une entreprise des technologies de l'information, la diversité culturelle est devenue un avantage. 75 % du chiffre d'affaires de l'entreprise proviennent de l'extérieur du Québec. Le personnel de l'entreprise est composé de 20 communautés culturelles différentes, et 80 % des employés sont issus de l'immigration. Un grand nombre d'immigrants (à Montréal) possèdent un bagage universitaire et une expérience de travail pertinente par rapport aux emplois technologiques du Québec. Leur talent est nettement sous-estimé.

Une entreprise québécoise doit embaucher et retenir les talents. Elle doit allier la diversité aux stratégies d'affaires, et ce, peu importe l'appartenance à un groupe, ce qui requiert une bonne préparation des gestionnaires. Il importe de travailler sur la culture organisationnelle afin de bien intégrer les immigrants. Au bout du compte, bien gérer la diversité s'avère rentable pour une entreprise.

Il ne faut pas exagérer la complexité de la gestion de la diversité en emploi. Les entreprises doivent composer avec une diversité d'individus, qu'ils soient nés ici ou ailleurs. Ils ont chacun leur caractère, leurs aspirations et leur éthique par rapport au travail. Évidemment, les différences culturelles posent d'autres défis, mais ce n'est qu'une variante de la diversité.

Et puis, les aînés vont changer à brève échéance le portrait de la diversité en emploi. La rareté de la main-d'œuvre va nécessairement inciter un nombre grandissant de personnes à retarder leur départ à la retraite. Ces personnes ne voudront cependant pas nécessairement travailler au même rythme. Les entreprises doivent offrir la retraite progressive, la formation continue tout en permettant à leurs employés de concilier travail et famille.



L'ENTREPRISE DE DEMAIN EST ÉTHIQUE ET SOCIALEMENT RESPONSABLE

Les échanges furent enrichis par les réflexions des panélistes suivants : Mme Corinne Gendron, titulaire, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Université du Québec à Montréal; M. Pascal Benaksas-Couture, cofondateur, OÖM Ethikwear; M. Alain Cousineau, président et chef de la direction, Loto-Québec; M. Olivier Gamache, président-directeur général, Groupe investissement responsable ; M. Benoît Robert, Communauto; M. Mario Tremblay, Fonds de solidarité FTQ.

Il y a une dizaine d'années, à peu près seuls les gestionnaires parlaient de la responsabilité sociale de l'entreprise. Maintenant, tout le monde se sent concerné. Elle touche quatre domaines : l'environnement, les rapports avec les employés, les relations avec la communauté (ou la société en général) et les relations avec les clients. On ne peut plus dissocier maintenant la responsabilité sociale du développement durable.

À l'égard du développement durable et de la responsabilité sociale, les gestionnaires doivent implicitement satisfaire à trois impératifs :

- ▶ rendre compatibles l'économie efficiente et le développement humain ;
- ▶ revoir l'organisation et les organes de gouvernance afin d'intégrer les considérations de responsabilité sociale ;
- ▶ instaurer un dialogue avec les acteurs sociaux.

En ces matières, le temps doit faire son œuvre. Il faut se donner des objectifs progressifs et non des idéaux immédiats, dit le représentant d'OÖM Ethikwear. Cette entreprise a commencé par rechercher des matériaux biologiques, puis à intéresser des producteurs locaux, à faire confectionner une partie de sa production par des entreprises de l'économie sociale et, finalement, à partager 2 % de ses profits avec des organismes communautaires.

Le témoignage de Loto-Québec est éloquent. Le jeu est associé à la dépendance, et les premières démarches de l'entreprise pour se doter d'un plan de développement durable furent regardées avec suspicion. Or, depuis quatre ans, Loto-Québec met en œuvre une politique structurée de développement durable qui mobilise l'ensemble des employés. De même, la notion de responsabilité sociale est intégrée à toutes les activités de l'organisation, dont la sélection des produits, l'encadrement du jeu, la réalisation des semaines de sensibilisation à la dépendance, la formation des employés, l'autodiagnostic, etc.

La crédibilité d'une démarche de responsabilité sociale passe d'abord par l'engagement ferme de la direction. Les employés doivent à la fois se sentir appuyés et être considérés comme des acteurs importants. Il faut agir à la fois sur la culture de la responsabilité et sur la structure, sur l'organisation interne de l'entreprise. C'est seulement lorsque les gens sont convaincus de faire la bonne chose que les changements s'opèrent. Il faut faire preuve de cohésion au sein de l'entreprise.

La responsabilité sociale ne se décrète pas, et elle serait difficile à encadrer dans un règlement. En France, une loi oblige l'entreprise à divulguer ce que l'on appelle ses « résultats sociétaux ». Après quelques années d'application de cette loi, on se rend compte que les rapports produits sont de piètre qualité. La loi n'a pas amélioré l'information réclamée. On ne règle pas tout par la réglementation.

Cela étant dit, il ne faut pas exclure tout encadrement. Au Canada, les banques sont obligées de publier un rapport de responsabilité publique. Il y a peut-être d'autres enjeux pour lesquels il sera pertinent et utile de réglementer, notamment celui des émissions de gaz à effet de serre.

L'enjeu de la responsabilité sociale a favorisé l'émergence des investisseurs responsables. C'est en quelque sorte la branche financière du développement durable. Ces fonds évaluent les entreprises sur leur performance en développement durable. Ce sont des facteurs qui vont influencer les décisions de placement de la part des fonds d'investissement responsable.

Les chefs d'entreprises doivent se rendre compte qu'il y a un nombre grandissant d'actionnaires et d'institutions qui s'intéressent au développement durable et équitable, comme en font foi les décisions prises par plusieurs entreprises de fermer leurs portes aux produits fabriqués par le travail des enfants. Cela devient un enjeu important.

Enfin, les représentants de Communauto se disent des environmentalistes pragmatiques. Ils ne sont pas contre l'automobile, mais incitent les gens à profiter seulement des services d'une auto plutôt que d'en acheter une, histoire d'en rationaliser l'usage. Il s'agit d'une entreprise à vocation sociale, urbanistique et environnementale. Et c'est une entreprise rentable.

20



Merci à tous nos partenaires et à notre grand donateur !

Partenaires argent



Grand donateur



Cet événement est carboneutre grâce aux crédits de carbone d'AbitibiBowater.

100 ans d'entrepreneuriat



555, boul. René-Lévesque Ouest, 19^e étage
Montréal (Québec) H2Z 1B1
Téléphone : 514 844-9571
ou 1 800 361-5019
Télécopieur : 514 844-0226
www.fccq.ca



Imprimé sur du papier Rolland Enviro100 contenant 100 % de fibres postconsommation.

