

# NAVIGATOR



CANADIAN CENTRE  
FOR THE PURPOSE OF THE CORPORATION |  
CENTRE CANADIEN  
POUR LA MISSION DE L'ENTREPRISE |

Exposé en faveur des

Pour une  
posture authentique

valeurs sociales

L'illusion de  
comprendre

## Concepts et vocabulaire de la stratégie de développement durable des entreprises, de la finance durable et des rapports sur le développement durable

**Rod Lohin**

DIRECTEUR GÉNÉRAL

MICHAEL LEE-CHIN FAMILY INSTITUTE FOR CORPORATE CITIZENSHIP,  
ROTMAN SCHOOL OF MANAGEMENT, UNIVERSITÉ DE TORONTO

MAI 2023



## À propos du Centre canadien pour la mission de l'entreprise

Le Centre canadien pour la mission de l'entreprise (le Centre) est une initiative de Navigator, la première entreprise canadienne de gestion d'enjeux et de communication stratégique. La mission du Centre est d'offrir aux entreprises et aux organisations canadiennes de l'information, des outils et des conseils afin de les aider à redéfinir la portée de leur mission et à accroître leurs contributions à la société dans son ensemble. Le Centre publie régulièrement des analyses et des conseils destinés aux entreprises, en tenant compte des attentes des Canadiens. Ces connaissances aident à concevoir des solutions stratégiques sur mesure pour les entreprises et les organisations afin de les amener à définir, promouvoir et mettre en œuvre leur mission. Le Centre est dirigé par Graham Fox, directeur principal chez Navigator, et est appuyé par une équipe d'experts des domaines de la politique, de la gouvernance, des affaires, du droit, des communications, de l'équité et de la diversité, du développement durable et de la responsabilité sociale.





## Avant-propos

À une époque où le public exige davantage de la part des entreprises et de mettre l'accent sur la durabilité de leur mission, le Centre canadien sur la mission de l'entreprise (le Centre) aide les PDG et les conseils d'administration à naviguer dans ces eaux peu familières. En plus de jouer un rôle consultatif auprès des organisations, le Centre fait figure de chef de file canadien en s'appuyant sur des enquêtes et des recherches pour nourrir la réflexion dans ce domaine.

Dans ce rapport de recherche intitulé *Concepts et vocabulaire de la stratégie de développement durable des entreprises, de la finance durable et des rapports sur le développement durable*, Rod Lohin, directeur général de la Rotman School of Management, revisite les concepts du passé pour éclairer notre compréhension actuelle de la durabilité des entreprises. Remettant en cause l'approche du capitalisme fondée sur le « modèle de l'actionnaire », le rapport de M. Lohin examine l'évolution de la durabilité sous les angles de la stratégie, de la finance et de l'information.

Notant que les concepts de durabilité des entreprises et de finance durable sont plus mûrs et mieux compris que celui de la mission de l'entreprise, Lohin affirme que ce dernier est néanmoins, pour les dirigeants d'entreprise, un moyen prometteur d'ancrer leurs stratégies. Bien qu'elles ne soient pas encore concluantes, les premières données suggèrent que la mission de l'entreprise est un moyen efficace d'articuler plus clairement le rôle d'une entreprise dans la société et de prendre des décisions stratégiques et de gouvernance qui s'alignent mieux sur sa raison d'être.

En fin de compte, il revient à l'équipe dirigeante de chaque entreprise de trouver la bonne voie, mais agir plus tôt que tard en établissant un objectif plus ambitieux que la seule recherche de gains financiers peut contribuer grandement à assurer la durabilité d'une entreprise. Comme le dit Lohin : « En cette période marquée par l'incertitude, les bouleversements environnementaux, sociaux et politiques, et agitée par le spectre de la guerre, il est bien possible que, au-delà des questions économiques, les premiers adhérents de la mission d'entreprise se voient récompensés pour leur transparence et leur engagement ».

**Graham Fox**

Président, Centre canadien pour la mission de l'entreprise



De nos jours, on espère des entreprises qu'elles se montrent toujours plus responsables et sensibles aux questions de durabilité, et qu'elles justifient leur existence autrement que par la recherche du profit.

Mais le développement durable demeure un terrain peu familier pour de nombreux chefs d'entreprise. C'est un domaine peuplé d'enjeux brûlants, de mots en vogue et d'acronymes comme RSE, ESG ou ODD. On y trouve aussi beaucoup de « nouveaux joueurs » avec lesquels il faut composer : les consommateurs, les investisseurs, les régulateurs et les communautés, pour ne nommer que ceux-là.

Vaut-il la peine qu'une entreprise consacre du temps et des efforts à ces enjeux et à toutes ces parties prenantes, qui ne font que rendre plus ardue la quête du profit, en particulier dans un contexte marqué par l'inflation, des problèmes de chaînes d'approvisionnement et un conflit armé ?

La réponse à cette question existentielle se précise. Deux approches mises en œuvre depuis 20 à 30 ans commencent à porter leurs fruits : la stratégie de développement durable des entreprises et la finance responsable. De nombreuses recherches tendent à démontrer que ces approches sont non seulement bénéfiques pour les entreprises, mais également pour la société. La production de rapports sur le développement durable — une troisième pratique de durabilité qui s'est rapidement développée durant la dernière décennie — reçoit également des échos favorables. Enfin, le concept de la mission de l'entreprise, qui va plus loin que la simple recherche du profit, est un autre élément qui s'ajoute depuis peu à la conversation sur la durabilité de l'entreprise. Cette dernière approche semble tout aussi prometteuse que les autres, même s'il n'y a pour l'instant que des indications très préliminaires de sa valeur pour les entreprises et la société.

Dans ce dossier, nous présenterons donc les concepts et termes clés qui se rapportent à la durabilité des entreprises, à la finance responsable et à la communication de rapports, à l'intention des dirigeants qui souhaitent en connaître l'essentiel. Nous explorerons également les tendances dans ce domaine, notamment la manière d'envisager la mission d'entreprise, au-delà des questions de profit.

## De quoi parlons-nous exactement ?

Chaque secteur possède ses termes spécialisés et ses acronymes, et il en va de même dans le milieu du développement durable. De manière générale, nous aborderons dans le présent document trois domaines importants :



1. **La stratégie de développement durable** : La nature et la mission des entreprises, leurs relations avec la société et leurs positions sur les questions sociales.

2. **La finance durable** : Les décisions financières et d'investissement en regard de la société et des questions sociales.

3. **Les rapports sur la durabilité** : Les normes et procédures de communication des informations en relation avec les répercussions sociales et environnementales des activités d'une entreprise.

Il existe également des concepts et de nombreux termes qui se rapportent à des programmes internes d'entreprise (tels que les politiques et systèmes de suivi en matière de santé, de sécurité et d'environnement ou d'équité, de diversité et d'inclusion). Bien qu'il importe de les prendre en compte dans un contexte de développement durable, nous ne nous y attarderons pas ici, étant donné la multitude et la variété de ces programmes dans les milieux de travail et les industries, et le fait que les gestionnaires sont généralement familiers avec ceux-ci.

Enfin, il convient de préciser que tous ces domaines se chevauchent en partie. Ce qui importe le plus aux dirigeants d'entreprise, c'est de pouvoir distinguer les termes et les concepts les uns des autres, car il est facile de les confondre.

## **1. Stratégie : La nature et la mission des entreprises, leurs relations avec la société et la prise de position sur les questions sociales.**

D'abord, il est utile de revoir comment la nature et la mission des entreprises ont évolué au cours de l'histoire. À l'origine, celles-ci n'étaient que de petites structures locales informelles, alors qu'aujourd'hui, on ne compte plus le nombre d'entreprises supranationales par ailleurs très influentes. Les entreprises ont aussi modifié leur raison d'être avec les années. Créées initialement pour des raisons de propriété et de responsabilité, ce n'est que très récemment que l'on a commencé à dire que le but des entreprises est de maximiser les rendements financiers au profit de leurs actionnaires, sans tenir compte des autres « parties prenantes » ou des sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités. De nos jours, le rôle de l'entreprise et son éventuelle contribution à la société font l'objet de nombreux débats.



À la fin du Moyen Âge et à la Renaissance, la plupart des entreprises sont ce que l'on appelle aujourd'hui des entreprises individuelles ou des sociétés de personnes dirigées par leurs propriétaires. Ces entités à caractère informel confèrent principalement des droits de propriété, mais présentent plusieurs inconvénients. En particulier, les propriétaires et leurs héritiers sont tenus, individuellement ou conjointement, responsables des dettes, risques ou pertes.

Cen n'est qu'au début de l'ère moderne (années 1600-1700) qu'apparaissent les « sociétés à charte ». Cette charte, octroyée par l'État, décrit les droits et les responsabilités de la compagnie et stipule que celle-ci doit contribuer à la « richesse commune » (à cette époque, il s'agit d'encourager l'exploitation de nouvelles régions par l'État). Fait à noter, les sociétés à charte limitent les risques et les responsabilités des propriétaires à la taille de leur investissement. Parmi les exemples d'entreprises coloniales les plus connues, mentionnons la Dutch East India Co., la East India Co. et la Hudson's Bay Co.

Au fil du temps, les entreprises se structurent et occupent une place de plus en plus marquée dans les secteurs commercial, financier et juridique. Rapidement, elles participent à l'expansion des économies développées, parallèlement à la croissance des marchés de capitaux publics et privés (d'où le terme « capitalisme »). Pendant la révolution industrielle et jusqu'au début du 20<sup>e</sup> siècle, de nombreuses corporations, plus grandes les unes que les autres, prospèrent. Certaines des plus importantes sont dirigées par des propriétaires-exploitants tels que Andrew Carnegie (acier) ou J. D. Rockefeller (pétrole), qui seront surnommés plus tard les « robber barons ».

Dans les années 1930, à la suite d'une vague de réglementations consécutive à la Grande Dépression, les entreprises grossissent et se complexifient à un point tel que la plupart des propriétaires de capital se voient remplacés par un nouveau type de dirigeants. Ces derniers ont été en grande partie formés dans les écoles de gestion, une discipline alors en pleine émergence. Cette période de changement de rôles est parfois appelée « capitalisme managérial ».

Dans les années 1970, dans un contexte de baisse des bénéfices des entreprises, d'inflation élevée, d'une flambée des coûts énergétiques et de chômage, l'influence des marchés financiers s'accroît. Les tenants du libre marché tiennent les nouveaux gestionnaires responsables de la chute des bénéfices. Ils estiment que les besoins des investisseurs (actionnaires) devraient toujours prévaloir. Deux économistes notoires, Michael Jensen et William H. Meckling, soutiennent que les intérêts des actionnaires et de l'équipe managériale sont divergents, estimant que « les propriétaires sont lésés par les gestionnaires et que ces derniers cherchent à améliorer leur propre bien-être ».



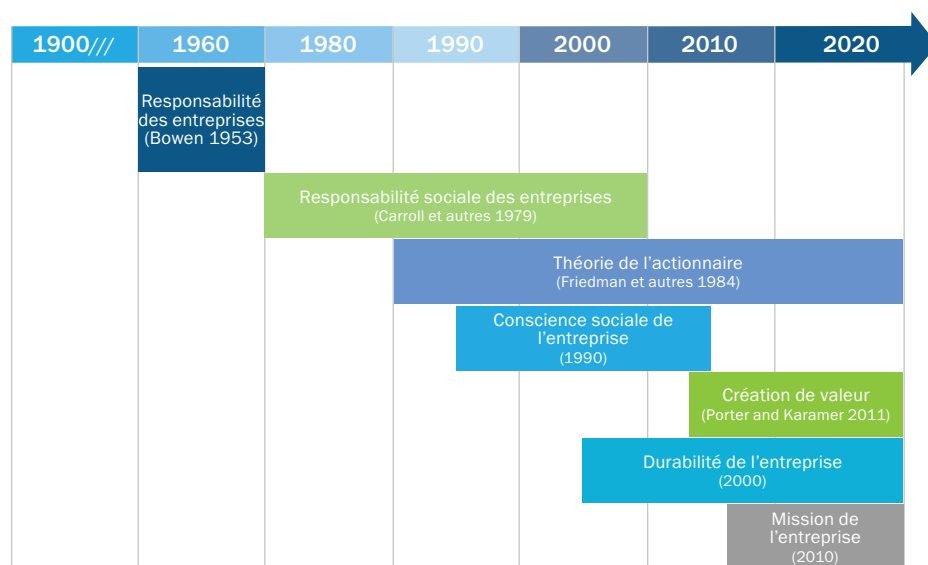
financier aux dépens des actionnaires» (Martin 2010). Leur article *Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (1976), publié dans le *Journal of Financial Economics*, est l'article issu d'une revue économique le plus cité de tous les temps.

L'accueil favorable réservé à cette théorie de l'entreprise inaugure une nouvelle période parfois appelée « capitalisme actionnarial », dans laquelle la mission de l'entreprise est centrée sur l'intérêt des actionnaires de l'entreprise, au-delà de toute autre considération. Ce point de vue prédomine encore aujourd'hui, en particulier parmi la génération de chefs d'entreprise, ainsi que parmi les économistes et les spécialistes reconnus du monde des affaires.

### La montée des théories alternatives sur l'entreprise

Les entreprises et le système économique dit « capitaliste » font depuis longtemps l'objet de critiques. Des lois contre le prêt usuraire datant du Moyen Âge aux protestations des luddites contre l'industrialisation du textile au début du 19<sup>e</sup> siècle, en passant par le point de vue d'économistes radicaux comme Marx et Engel, les reproches adressés aux entreprises n'ont jamais cessé. On remet notamment en question leur structure, leur mission et leurs comportements. La présente section s'intéresse aux plus récentes théories sur l'entreprise. Nous nous pencherons en particulier sur celles qui s'intéressent avant tout au lien existant entre l'entreprise, la société et les enjeux sociaux.

La figure ci-dessous présente des concepts mis de l'avant par les théoriciens et les leaders d'opinion au fil du temps, ainsi que leur date d'apparition.



Source : Lohin 2022





Tous ces modèles et théories visent à offrir une meilleure compréhension du rôle des entreprises et nous aident à mieux les situer par rapport à d'autres aspects de nos sociétés. Essentiellement, ils démontrent que les entreprises évoluent dans un contexte social et environnemental plus vaste que l'entreprise elle-même, et qu'il importe d'en tenir compte pour assurer le succès et la pérennité de l'entreprise. Il en va de la survie du capitalisme en tant que tel. Certains modèles s'intéressent au rôle de l'individu, en particulier au « chef d'entreprise » ; d'autres au réseau de personnes qui interagissent avec elle (les parties prenantes) ; et d'autres encore observent le rôle des entreprises elles-mêmes et leur manière de gérer les priorités, de prendre des décisions et de se comporter.

Voici quelques-unes des théories les plus importantes et les modèles qui leur sont associés.

En 1953, Howard R. Bowen publie l'ouvrage *The Social Responsibilities of the Businessman*, dans lequel il pose la question suivante (en excluant ostensiblement les femmes) :

**« Les hommes d'affaires, en vertu de leur position stratégique et de leur pouvoir décisionnel considérable, sont-ils obligés de tenir compte des répercussions sociales de leurs décisions ? Si oui, ont-ils des responsabilités sociales qui ont préséance sur leurs obligations envers les propriétaires ou les actionnaires ? La réponse à ces deux questions est manifestement oui. »**

Outre les réserves exprimées sur la teneur sexiste de ces propos, tous ne sont pas d'accord avec la responsabilité élargie des entreprises mise de l'avant par Bowen. En 1970, l'économiste américain Milton Friedman soutient que la responsabilité sociale est une voie dangereuse menant vers le communisme (préfigurant déjà des critiques plus récentes). Ce dernier soutient que :

**« La doctrine de la "responsabilité sociale", prise au sérieux, étendrait le champ d'application du mécanisme politique à toute activité humaine. Sur le plan philosophique, elle ne diffère pas des doctrines collectivistes les plus explicites. La seule différence réside dans le fait qu'elle professe la croyance que les fins collectivistes peuvent être atteintes sans qu'il soit nécessaire de recourir à des moyens collectivistes. C'est pourquoi, dans mon ouvrage *Capitalisme et liberté*, je l'ai qualifiée de "doctrine fondamentalement subversive" et j'ai dit que, dans une société libre, "l'entreprise n'a qu'une seule et unique responsabilité sociale, soit celle d'utiliser ses ressources et d'entreprendre des activités destinées à accroître ses profits, et cela, aussi longtemps qu'elle respecte les règles du jeu, soit de pratiquer une concurrence ouverte et libre, sans tromperie ni fraude. »**

(Friedman 1970)



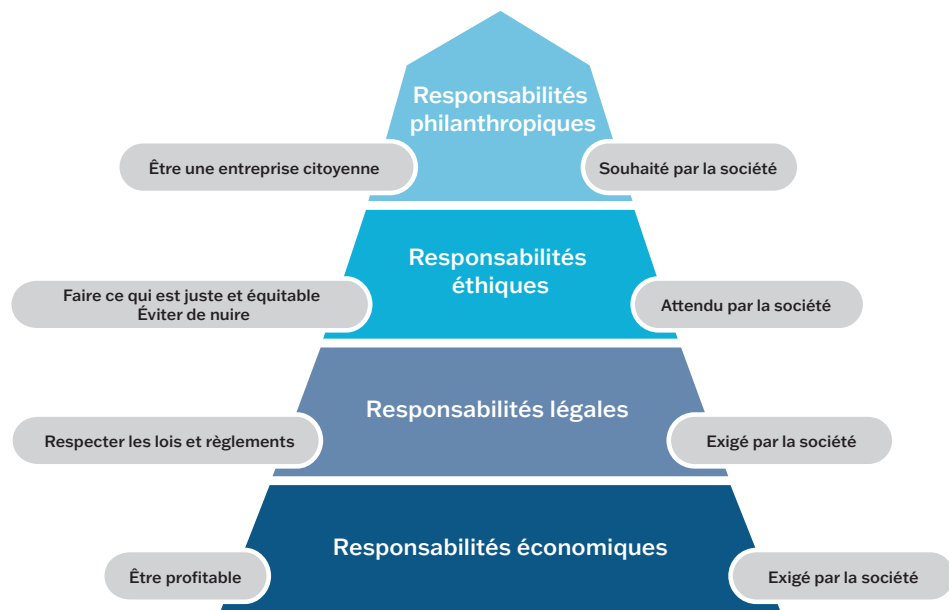


Quoi qu'il en soit, d'autres spécialistes en gestion commencent dès lors à explorer la question de la responsabilité des entreprises, notamment le gourou Peter F. Drucker, qui écrit :

**« Les dirigeants de chaque institution et dans chaque industrie ... ont deux responsabilités. Ils sont responsables et redevables des résultats de leurs organisations, ce qui exige d'eux et de leurs organisations de la concentration, de la rigueur et de la prudence. Mais ils sont aussi responsables de la communauté dans son ensemble. »**

(cité dans Hesselbein 2010)

Les travaux d'Archie B. Carroll consolident l'idée de la responsabilité sociale des entreprises. Carroll écrit que les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société à l'égard des organisations font partie de la responsabilité sociale des entreprises (Carroll 1979). Voici un schéma de son concept, qui a été mis à jour à plusieurs reprises :

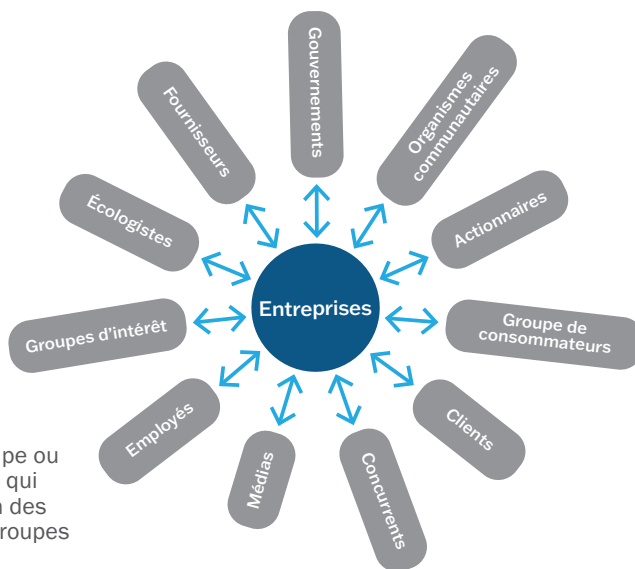


Source: Carroll 2016



R. Edward Freeman étaye cette idée de double responsabilité, voire de responsabilités multiples, dans *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, ouvrage dans lequel il explique que les entreprises devraient s'acquitter de leurs responsabilités envers les nombreuses parties prenantes (Freeman 1984, révisé en 2010) qui sont des personnes directement ou indirectement touchées par les politiques et les actions d'une organisation. Les parties prenantes se divisent en deux catégories : les parties prenantes internes (comme les employés, les clients et les actionnaires) et les parties prenantes externes (comme le grand public, les groupes d'activistes et les communautés). Freeman soutient que les dirigeants d'entreprise doivent s'intéresser aux préoccupations de ces différents groupes afin de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise. Les travaux de Freeman ont été déterminants dans l'élaboration du concept de "mission de l'entreprise", lequel ne se définit pas uniquement par le profit, mais également par des engagements concrets visant à créer un monde meilleur sur le plan social ou environnemental.

### **Point de vue des parties prenantes\* sur l'entreprise**



\*Parties prenantes : Tout groupe ou individu qui peut influencer ou qui est concerné par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les groupes énumérés ci-dessus sont des exemples de parties prenantes.

Source : Friedman 1984

L'expression "citoyenneté d'entreprise" apparaît à la fin des années 1980. Elle renvoie à l'idée que les entreprises devraient se comporter conformément aux droits et aux responsabilités qui leur sont conférés par leur statut, au même titre que les individus. Si les entreprises bénéficient déjà des privilèges de ce statut (en exerçant leur activité, par exemple, en tant qu'entité juridique à responsabilité limitée), le concept de citoyenneté d'entreprise précise dorénavant les attentes envers les entreprises. Il encourage l'entreprise à se montrer responsable en contribuant à la société de manière positive, notamment par la philanthropie et en répondant mieux aux besoins des



communautés dans lesquelles elle est établie. À bien des égards, la citoyenneté d'entreprise est synonyme de responsabilité sociale des entreprises et ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable.

L'expression "responsabilité sociale des entreprises" (RSE) reste la plus communément utilisée dans les articles spécialisés, même si depuis peu, les cercles professionnels la jugent dépassée. La RSE peut être considérée comme un aboutissement des travaux de Bowen et Carroll et d'autres chercheurs qui ont tenté d'approfondir les questions dont doivent se soucier les entreprises lors de la prise de décision.

En 2011, Michael Porter, une icône de la stratégie à Harvard, et son collègue-praticien Mark Kramer cherchent à concilier la quête de profit, et ses impératifs socio-économiques, avec la responsabilité sociale de l'entreprise par le biais d'un nouveau concept qu'ils nomment "création de valeur partagée (CVP)". Ils définissent la valeur partagée comme suit :

***“des politiques et des pratiques d'exploitation qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en faisant progresser les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles elle évolue. La création de valeur partagée est axée sur la détermination et le resserrement des liens entre le social et l'économique à des fins de progrès.” (Porter et Kramer 2011)***

*(Porter and Kramer 2011)*

Selon les auteurs, le concept de "valeur partagée" se distingue de celui de la "RSE" de la façon suivante.



Source : Porter and Kramer



À la fin des années 2000 et dans les années 2010, le concept de la RSE est progressivement remplacé par la « durabilité des entreprises » ou simplement « durabilité ». Ce terme a une portée plus large que le précédent. Il exprime de manière explicite l'idée de la pérennité des entreprises, notamment par rapport aux questions environnementales (bien que les praticiens considèrent que le volet social est implicite). Cependant, ce terme peut parfois être mal interprété par les personnes moins au fait de ces nuances, qui peuvent n'y voir que le bien-être économique de l'entreprise, c'est-à-dire sa viabilité financière.

Ainsi, la notion de la durabilité sociale ou environnementale n'est pas toujours comprise. Remédiant à ce flou, l'ONU élabore en 2015 un Programme de développement durable qui « fournit un plan commun pour la paix et la prospérité des peuples et de la planète, aujourd'hui et à l'avenir » à l'intention de divers acteurs sociétaux (gouvernements, ONG, entreprises et citoyens). Un élément clé du Programme est l'adoption de 17 objectifs de développement durable (ODD) permettant de s'entendre sur un langage commun et de faciliter la coordination des objectifs de durabilité. Ces objectifs sont les suivants :



Depuis la création des ODD, de nombreuses entreprises ont emboîté le pas, en formulant leurs objectifs sociaux et environnementaux de la même manière. Ces derniers sont devenus des termes de référence pour rendre compte des activités et des réalisations (nous y reviendrons plus tard).

En août 2019, la Business Roundtable, une association de grandes entreprises américaines, met à jour son *Manifeste sur la mission de l'entreprise* qui illustre bien cette évolution. Sa précédente déclaration de 1997 reflétait alors parfaitement la théorie centrée sur l'actionnaire : « L'objectif principal d'une entreprise commerciale est de générer des rendements économiques pour ses propriétaires. » Mais en 2019, sa nouvelle déclaration adopte plutôt une vision axée sur toutes les parties prenantes des sociétés :



*« Bien que chacune de nos sociétés cherche à remplir la mission qu'elle s'est donnée, nous partageons un engagement fondamental envers toutes nos parties prenantes. Nous nous engageons à :*

- *Offrir de la valeur à nos clients. Nous poursuivrons la tradition de pionnier des entreprises américaines en répondant à leurs attentes ou en les surpassant.*
- *Investir dans les employés, notamment en leur versant une rémunération équitable. Cela comprend également un soutien par la formation et l'éducation qui aident à développer de nouvelles compétences dans un monde en constante évolution. Nous encourageons la diversité et l'inclusion, la dignité et le respect.*
- *Traiter de façon équitable et éthique avec les fournisseurs, notamment en étant de bons partenaires pour les sociétés, petites et grandes, qui nous aident à remplir nos missions.*
- *Soutenir les collectivités dans lesquelles nous exerçons nos activités, notamment en adoptant des pratiques axées sur la durabilité.*
- *Générer de la valeur à long terme pour les actionnaires, qui fournissent le capital permettant aux entreprises d'investir, de se développer et d'innover, notamment en interagissant avec eux avec transparence et efficacité. »*

Fin 2019, le Forum économique mondial (FEM) publie son *Manifeste de Davos*, qui stipule :

*« Une entreprise a pour objectif d'impliquer tous ses partenaires dans la création d'une valeur commune et pérenne. Pour ce faire, l'entreprise doit répondre non seulement aux besoins de ses actionnaires, mais également à ceux des autres acteurs qu'elle implique : employés, clients, fournisseurs, communautés locales et la société dans son ensemble. Le meilleur moyen de comprendre et d'harmoniser les intérêts divergents consiste à susciter un engagement commun en faveur de politiques et de décisions qui renforcent la prospérité de l'entreprise à long terme. »*

(WEF 2019)

Ces théories et engagements semblent gagner du terrain et, dans une certaine mesure du moins, convergent pour donner un sens plus large à la mission de l'entreprise (créer une valeur sociale ou environnementale au-delà des performances financières, et assumer des responsabilités à l'égard des parties prenantes en particulier, pas seulement à l'égard des actionnaires).



Dans le langage courant des affaires, cependant, la mission de l'entreprise est rarement évoquée. On peut aisément la confondre avec un vocabulaire d'entreprise plus connu, comme la vision, les valeurs, l'intention stratégique ou d'autres objectifs. Mais dans le contexte présent, la mission demande à l'entreprise d'assumer un plus grand rôle et de prendre un engagement à long terme qui va au-delà de la réussite financière.

Dans le cadre de nos propres travaux à l'Institut Lee-Chin, nous nous sommes penchés sur les recherches universitaires et pratiques émergentes portant sur la mission des entreprises. Les définitions varient considérablement. En voici deux exemples :

*« (Nous) définissons la mission d'une organisation de la façon suivante : la véritable raison d'être d'une organisation soucieuse de son rendement financier à long terme, s'incarne dans un contexte bien défini qui facilite la prise de décision au quotidien, unit et motive les parties prenantes concernées. Cette définition s'appuie sur cinq points essentiels : 1) une raison transcendante et pertinente qui justifie l'existence d'une organisation; 2) un attribut central qui définit l'identité de l'organisation; 3) un alignement avec la performance financière à long terme; 4) un contexte clair qui guide la prise de décision quotidienne; et 5) une force unificatrice et motivante pour les parties prenantes concernées. »*

*(Hurth, Ebert & Prabhu, 2018)*

*« Le concept de la mission de l'entreprise est en train de prendre une ampleur mondiale, mais personne ne comprend vraiment sa signification. La théorie de Milton Friedman selon laquelle l'objectif d'une entreprise est de "faire de l'argent" est de plus en plus discréditée, mais aucune formule concise n'est parvenue à la remplacer... Alors, permettez-moi de me prononcer sur ce que devrait être la mission de l'entreprise : "générer des solutions profitables pour répondre aux problèmes de la population et de la planète, plutôt que de tirer profit des problèmes qui touchent la population et la planète". Il s'agit de produire des solutions, de le faire de manière rentable, et pas seulement à des fins philanthropiques, et d'en évaluer les bénéfices de manière juste, et non simulée. Nous avons l'habitude de voir les entreprises ne s'intéresser qu'à un seul groupe d'intérêt dans la société : les actionnaires. Cela ne saurait être juste, équitable ou efficace. Au lieu de cela, les entreprises devraient se demander pourquoi elles existent, quel est leur véritable rôle et ce qu'elles aspirent à devenir – à savoir leur mission – et tout devrait en*



*découler, y compris leurs structures organisationnelles, leurs pratiques commerciales, leurs politiques et leurs programmes de formation. La mise en œuvre de ces principes sera transformationnelle. »*

*(Meyer 2020)*

## Exemples de mission d'entreprise



### Notre stratégie

*Nous faisons du mode de vie durable un standard.*

*C'est pour cela que nous venons travailler. C'est pour cela que nous menons nos activités. C'est ainsi que nous inspirons une performance exceptionnelle.*

*Croissance durable*

*En 1883, le savon Sunlight a été lancé au Royaume-Uni par notre fondateur. Il faisait figure de précurseur, il était innovant et il avait un but : populariser la propreté et la mettre à la portée des gens ordinaires. À cette époque, il s'agissait déjà de construire un mode de vie durable. Aujourd'hui, nous possédons plus de 400 marques et nous sommes toujours guidés par un idéal.*

*Nous souhaitons faire plus de bien pour notre planète et notre société, et pas seulement moins de mal. Nous souhaitons agir face aux questions sociales et environnementales auxquelles le monde est confronté et nous voulons améliorer la vie des gens avec nos produits.*

*Depuis plus de 120 ans, nous sommes des pionniers, des innovateurs et des créateurs d'avenir – nous comptons le rester. Et nous souhaitons faire cela de façon durable.*

*Voilà comment nous allons faire croître notre entreprise.*





*Le monde change à un rythme rapide. Plus que jamais, il est urgent de trouver des solutions pour créer un avenir plus durable. La chimie joue un rôle clé à cet égard. Dans presque tous les domaines de la vie, grâce à des technologies et des produits innovants, elle peut contribuer à relever les grands défis mondiaux, qu'il s'agisse du changement climatique, de l'utilisation plus rationnelle des ressources ou de la satisfaction des besoins alimentaires de la population mondiale. Cette conviction est exprimée dans notre mission d'entreprise et c'est ce qui nous motive jour après jour : **Nous créons de la chimie afin d'assurer un avenir durable***



### **Nous sommes une entreprise durable.**

Nous savons que la production d'aliments a une incidence sur la planète. Nous voulons réduire notre impact.

Nous suivons le parcours pour devenir l'entreprise de produits de protéines la plus durable — non seulement au Canada — mais sur terre.

- Nous sommes carboneutres.
- Nous sommes l'une des seules entreprises alimentaires au Canada à établir des cibles basées sur la science.
- Nous projetons réduire notre empreinte écologique de 50 % d'ici 2025.

### **Nos engagements à votre égard**

Nous ne faisons pas que parler de la durabilité chez les Aliments Maple Leaf. Elle est au centre de tous les aspects de nos activités – des aliments que nous produisons aux animaux dont nous prenons soin, aux communautés où nous habitons et travaillons et à la planète que nous devons protéger.

Nos engagements en matière de durabilité guident toutes nos décisions et nous aident à bâtir une meilleure industrie alimentaire. Nous avons un plan.

Les entreprises sont de plus en plus interpellées pour qu'elles formulent une mission plus ambitieuse et l'exécutent. Un exemple notable est celui de Larry Fink, PDG de Blackrock, le plus grand fonds d'investissement au monde. Dans sa lettre de 2018 adressée aux dirigeants des entreprises dans lesquelles il investit, il écrit :



*« Aucune entreprise, qu'elle soit publique ou privée, ne peut réaliser tout son potentiel sans avoir une mission qui l'inspire vraiment. Autrement, les principales parties prenantes finiront par lui faire perdre ses droits d'exploitation. Elle succombera aux pressions à court terme pour distribuer les bénéfices et, dans le processus, sacrifiera les investissements prévus dans le développement des employés, l'innovation et les dépenses en capital qui sont nécessaires à la croissance à long terme. Elle demeurera exposée aux campagnes activistes qui proposent une mission plus claire, même si cette dernière sert des objectifs plus limités. Finalement, cette entreprise ne pourra offrir mieux que des rendements médiocres aux investisseurs qui dépendent de ceux-ci pour financer leur retraite, acquérir une maison ou entreprendre des études supérieures. »*

(Fink 2018)

Cette vision élargie de la mission des entreprises découle évidemment des débats actuels sur le développement durable. Pour une entreprise, il peut être très intéressant de clarifier ses aspirations sociales et environnementales et de s'engager à réaliser une mission – d'ailleurs, il est étrange que cet aspect ait été évacué des discussions antérieures sur la durabilité. Ainsi, la mission devient une pierre de touche pour la gouvernance, les décisions et les actions de l'entreprise. Même en période de grande incertitude, elle devient une source de clarté et d'inspiration collective qui donne la direction et oriente les décisions et les actions de l'entreprise.

Cependant, à l'instar de tout nouveau projet d'entreprise, l'adoption d'une mission se bute à plusieurs difficultés.

Tout d'abord, même si les plus enthousiastes exhortent les entreprises à définir une mission qui transcende le gain financier, il existe relativement peu d'exemples pratiques et peu de conseils sur la manière de la définir, de l'implanter et de la mettre en œuvre.

Deuxièmement, certains observateurs estiment que toutes les entreprises devraient être dans l'obligation de se doter d'une mission. Il s'agirait assurément d'une avancée majeure, bien que l'on ne sache pas très bien quels seraient les effets (positifs ou négatifs) de cette mesure sur les entreprises, selon qu'elles soient publiques ou privées, selon leur secteur d'activité, leur région d'exploitation ou leur taille. On ne sait pas non plus qui mettrait en œuvre un tel changement. Les régulateurs ? Les investisseurs ? Les groupes de consommateurs ? Les clients ? Les groupes de la société civile ? Des associations d'entreprises ? Il y a plusieurs possibilités, mais peu d'organismes seraient en mesure de rejoindre la diversité d'entreprises dans toutes les juridictions concernées.

Ensuite, il existe relativement peu de preuves que l'adoption d'une mission contribue au succès des entreprises sur les plans financier, social ou environnemental (mis à part quelques cas récemment recensés qui s'intéressaient aux avantages pour les employés et où les données étaient facilement disponibles). Ainsi, on ne peut s'appuyer à l'heure actuelle sur un grand nombre d'expériences et sur des données quantifiables pour convaincre les entreprises de se doter d'une vraie mission.



Enfin, certains estiment que l'adoption d'une mission d'entreprise sans mesures de vérification est insensée. Comme on le voit déjà dans le domaine du développement durable et de la finance durable, les programmes ambitieux peuvent rapidement se heurter au scepticisme des parties en présence, y compris des chefs d'entreprise (les jugeant inutiles), de la société civile (les trouvant insuffisants ou occultant les problèmes réels), des consommateurs (les trouvant confus) et d'autres encore. Dans un article récent, la professeure de stratégie Sarah Kaplan affirme : « La plupart du temps, les grandes déclarations d'entreprises qui se disent investies d'une mission et affirment ne pas viser seulement les profits ne sont pas suivies d'actions réelles en matière sociale et environnementale. » (Kaplan 2022, à paraître)

Contrairement à l'approche portant sur la mission de l'entreprise, les concepts de développement durable des entreprises et de finance durable ont eu le temps de mûrir, ont permis aux entreprises de progresser et de recueillir des données de plus en plus probantes de leur utilité. C'est pourquoi il importe que les adhérents précoces à la mission de l'entreprise fassent plus que des promesses : ils doivent s'engager fermement à agir et à partager leurs expériences (les succès comme les ratés). Ils pourraient par exemple s'inspirer des mécanismes mis au point pour rendre compte de la durabilité et des performances ESG, mais il reste à voir comment les entreprises peuvent prendre de tels engagements et comment elles seront tenues responsables de ces engagements.

Pendant que d'un côté le concept de la mission de l'entreprise fait son chemin, les facteurs susceptibles de convaincre les dirigeants à adhérer à ses principes s'additionnent de l'autre : l'engagement personnel, l'évolution des attentes des investisseurs (comme dans la déclaration de Fink ci-dessus), les résultats financiers des entreprises ayant adhéré aux principes de la RSE (comme indicateur du rendement potentiel associé à une mission plus claire) et les exigences de production de rapports sociaux et environnementaux.

Nous reviendrons sur le sujet de la mission de l'entreprise après avoir exploré l'univers de nos jours très vaste de la finance durable.

## **2. Finance : Le lien entre les décisions financières et d'investissement, la société et les questions sociales.**

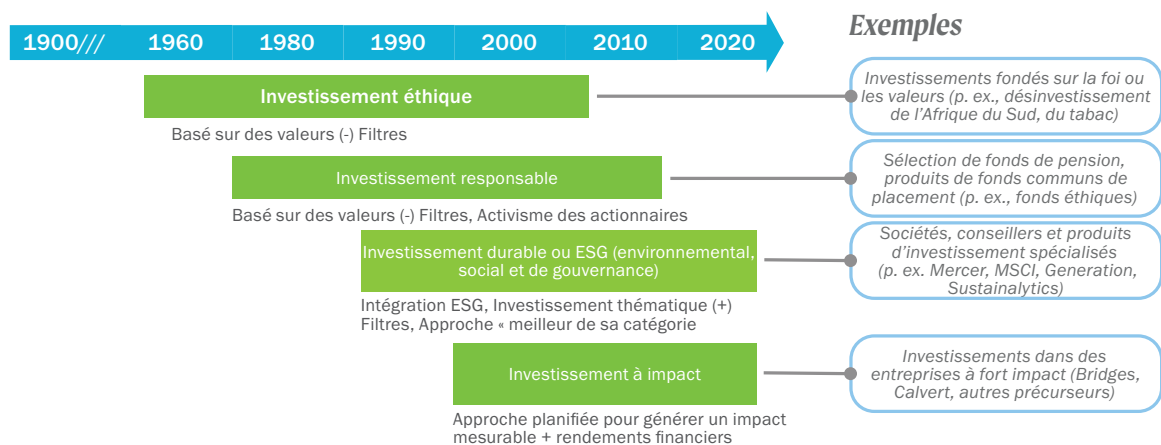
Les concepts et les termes qui se rapportent spécifiquement à la finance durable sont légion. Nous utilisons le terme de finance durable ou responsable pour décrire toute forme d'investissement et de finance d'entreprise qui prend en compte les risques associés aux comportements et aux rendements non financiers des entreprises.

Tout comme le concept de développement durable des entreprises, la finance durable n'est pas un phénomène nouveau. Depuis des siècles, des pratiques d'investissement sont guidées par des considérations diverses comme des



préférences éthiques, ou par des questions sociales ou environnementales spécifiques. Par exemple, en tant que chefs de file du mouvement anti-esclavagistes, les quakers ont choisi de ne pas faire affaire avec des organisations esclavagistes et, plus tard, ont milité activement pour l'abolition de l'esclavage. Durant la même période, ils étaient pourtant parmi les participants les plus actifs au commerce de la baleine, ce à quoi d'autres groupes se sont opposés depuis. Dans les années 1980, des militants anti-apartheid ont réussi à empêcher les fonds d'investissement d'investir en Afrique du Sud. Depuis lors, une variété de possibilités d'investissement est apparue pour ceux qui désirent ne pas investir dans certaines industries (comme le tabac ou la fabrication d'armes) ou en favoriser d'autres (comme l'énergie verte ou les fonds dédiés aux groupes défavorisés). De plus, il existe un certain nombre de services à la disposition des fonds d'investissement pour aider à prendre des décisions d'investissement à la lumière de données sur le comportement environnemental, social et de gouvernance (ESG) des entreprises.

En bref, l'on distingue quatre grands types de services en matière de finance durable destinés aux investisseurs institutionnels et aux particuliers. Tous comprennent des stratégies d'investissement (approches visant à répondre aux objectifs éthiques ou ESG des investisseurs) et des produits d'investissement (pour créer des mécanismes plus faciles d'accès permettant aux investisseurs de faire des choix d'investissement appropriés). Les quatre types d'investissement sont l'investissement éthique, l'investissement responsable, l'investissement durable ou ESG et l'investissement à impact social. Ils sont apparus à peu près aux périodes indiquées dans le tableau ci-dessous.



Source : Adapté de la Deutsche Bank, Sustainable Investing, Establishing Long-Term Value and Performance, 2012

## QUELQUES TERMES DE LA FINANCE DURABLE

**L'investissement éthique** «exclut» généralement les investissements jugés inacceptables par certains investisseurs. Par exemple, les investissements dans les industries du tabac, des jeux d'argent, des armes à feu, de l'alcool ou dans le domaine politique. Les premiers à adopter cette approche ont été les fonds de



pension de certains ordres religieux et les fonds de dotation des universités. Ces critères de sélection reposant sur la foi ou sur des valeurs étaient généralement appliqués aux actions publiques sans règles précises (par exemple, en évitant des actions qui ne respectaient pas les critères éthiques), car il existait peu de produits d'investissement éthiques avant l'émergence de l'investissement responsable à la fin des années 1980 et dans les années 1990.

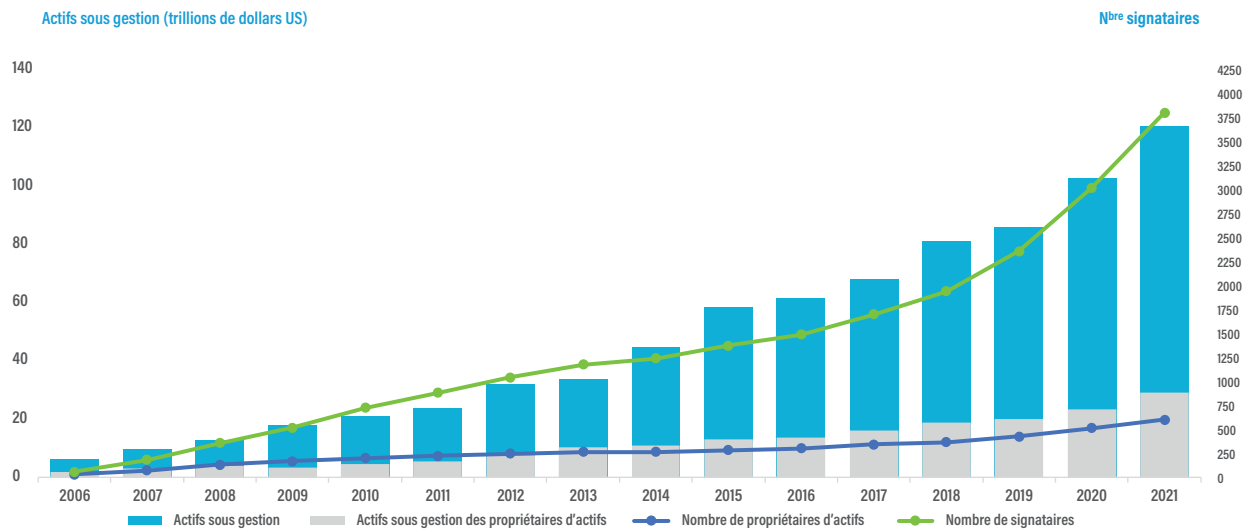
**L'investissement responsable** a facilité l'accès aux investissements éthiques par la création de fonds et de produits qui évitent, ou privilégient, les actions publiques ainsi que d'autres actifs de certaines entreprises ou industries. Par exemple, certains fonds communs de placement ont été créés pour éviter les « titres liés aux activités amORAles » ou se concentrent sur les « titres verts ». Ces types de produits sont maintenant de plus en plus disponibles par le biais de fonds négociés en bourse (FNB). Il existe également un éventail d'obligations vertes pour les investisseurs institutionnels, parfois également proposées aux particuliers par le biais de fonds communs de placement ou de FNB, et même des fonds du marché monétaire qui privilégient ou excluent certains pays en fonction de la perception de leur comportement politique. Les gestionnaires de fonds responsables ont également tendance à s'impliquer davantage dans la gouvernance d'entreprise, en intervenant sur des questions sociales ou environnementales clés dans le cadre d'une « gestion active ».

**L'investissement durable** (communément appelé investissement ESG) est une approche d'investissement qui tient compte de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) et qui évalue les risques commerciaux auxquels l'entreprise est exposée, sans se limiter à l'analyse financière traditionnelle. L'analyse ESG évalue les relations de l'entreprise avec les principales parties prenantes, le respect de la réglementation sociale et environnementale, et la qualité de la gouvernance d'une entreprise. Une forte performance ESG est souvent le signe d'une entreprise bien gérée. L'investissement durable fait parfois référence à une approche d'investissement qui privilégie « les meilleures entreprises de leur catégorie » dans un secteur, même si ce secteur peut être considéré comme présentant des risques ESG (comme le pétrole). Opter pour le « meilleur de sa catégorie » signifie qu'un investisseur peut participer à la croissance d'une entreprise, même si celle-ci appartient à un secteur controversé.

**Les investissements d'impact** sont des « investissements réalisés dans l'objectif de générer, outre un rendement financier, un avantage écologique et social direct et mesurable. Les investissements d'impact peuvent être effectués aussi bien dans les marchés émergents que développés et visent des rendements pouvant être inférieurs à ceux du marché, en fonction des objectifs stratégiques des investisseurs. L'investissement d'impact n'est pas une classe d'actifs, mais une approche de l'investissement » (Global Impact Investment Network). En 2020, les actifs sous gestion des investissements d'impact dans le monde avaient atteint les 715 milliards de dollars (US) et ils sont aujourd'hui en pleine expansion.



## En 2021, on comptait 121,3 billions de dollars (US) d'actifs de tous types gérés selon les principes de l'investissement durable



Source : <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>

### Aperçu des actifs mondiaux sous gestion 2016-2018-2020 (milliards d'USD)

REGIONS	2016	2018	2020
Total des ASG des régions	81,948	91,828	98,416
Total des ASG des investissements durables seul.	22,872	30,683	35,301
Investissements durables en %	27.9 %	33.4 %	35.9 %
<b>Croissance en % des investissements durables</b> (par rapport à la période précédente)		<b>5.5 %</b>	<b>2.5 %</b>



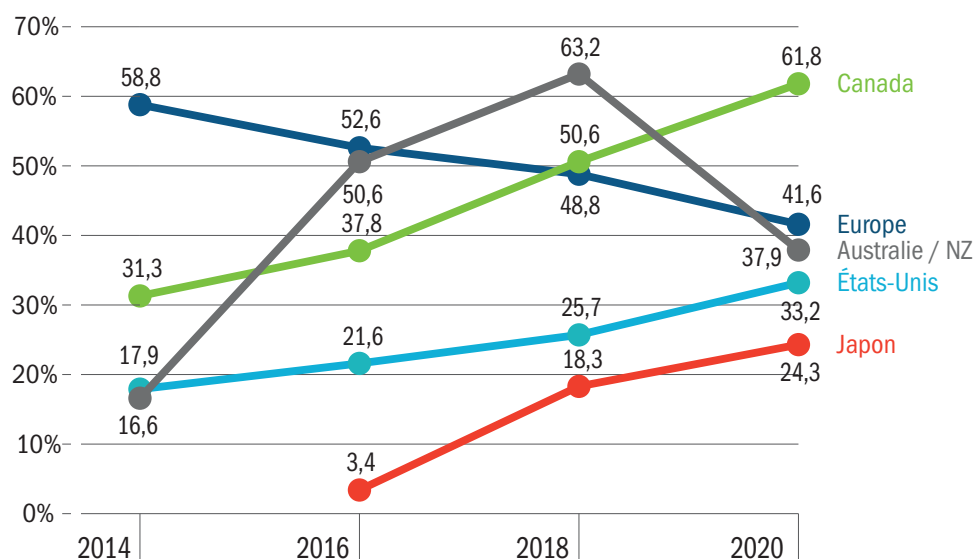
**35,9 %** de tous les actifs sous gestion sont des investissements durables

Source : <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>



Les investissements durables ont augmenté particulièrement rapidement au Canada et au Japon, bien que ce dernier ait tardé à produire ses données et a probablement recatégorisé une partie de ses fonds jusqu'alors non comptabilisés. Après avoir été une cheffe de file dans le marché depuis le début, l'Europe a vu la part de ses investissements durables fléchir récemment, en raison des nouvelles exigences imposées dans les déclarations. Ce scénario est susceptible d'être observé ailleurs à l'avenir.

### Proportion des actifs d'investissement durable par rapport au total des actifs gérés 2014-2020



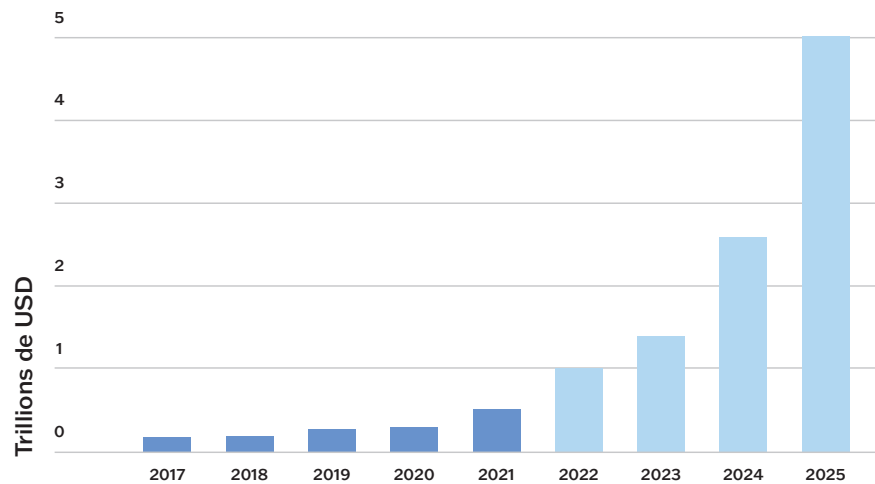
Source : GSI <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>

Outre les actions, des obligations ont également été mises à la disposition des investisseurs. Le marché des obligations vertes, émises par des organisations qui cherchent à réaliser de gros investissements en environnement, a également connu une croissance rapide. La *Climate Bonds Initiative* estime que leurs valeurs cumulées ont atteint environ 1 000 milliards de dollars (US) en 2022, et prévoit une croissance continue.





### Émissions d'obligations vertes (trillion de USD)



Source : Climate Bonds Initiative <https://www.climatebonds.net/2022/01/500bn-green-issuance-2021-social-and-sustainable-acceleration-annual-green-1tn-sight-market>

Si la RSE a fait l'objet de vives critiques de la part de certains chefs d'entreprise, la finance durable a également reçu sa part de blâmes. Pendant des décennies, de nombreux commentateurs du marché, plutôt conservateurs et fidèles à la doctrine Friedman, sont demeurés peu convaincus des bienfaits de l'investissement responsable. On a aussi souvent reproché à la finance durable de ne pas respecter l'obligation fiduciaire des gestionnaires de fonds, une approche qui réduirait les rendements pour les actionnaires institutionnels et particuliers. On fait valoir que les gestionnaires de fonds se voient contraints de choisir des secteurs d'activité moins performants (p. ex., pas de sociétés pétrolières) ou des entreprises moins portées vers les rendements élevés (les entreprises « responsables » visent avant tout des objectifs sociaux ou environnementaux plutôt que les rendements à court terme), ou encore parce que ce choix limiterait la diversification du portefeuille, ce qui augmente le risque.

De prime abord, cette critique semble raisonnable, du moins dans le contexte du « capitalisme actionnarial ». Cependant, il est intéressant de noter que ces arguments ne se sont pas vérifiés dans la réalité.

Le rendement des sociétés qui figurent dans de nombreux indices boursiers axés sur les facteurs ESG a dépassé le rendement de leurs indices de référence au fil du temps. À titre d'exemple, l'indice MSCI Canada des sociétés ESG a surpassé l'indice MSCI Canada de 34 % entre 2007 et 2020, même pendant le plongeon boursier causé par la pandémie de COVID-19.



### Indice MSCI Canada des sociétés ESG (CAD)

PERFORMANCE CUMULATIVE DE L'INDICE – RENDEMENTS BRUTS (CAD)  
(SEPT 2007 – MARS 2020)



Bien qu'il s'agisse de l'exemple d'un seul fonds, plusieurs études ont montré des résultats similaires dans les marchés et les indices. Une vaste méta-étude, *Sustainable Investing : Establishing Long-Term Value and Performance*, s'est penchée sur des dizaines d'articles savants portant sur la relation entre la RSE, l'ESG et le rendement financier des entreprises. L'étude conclut ceci :

*« Il existe des preuves irréfutables, dans toutes les études que nous avons consultées, montrant que les entreprises les mieux notées en matière de RSE et de facteurs ESG ont un coût du capital (ex ante) moins élevé en ce qui concerne la dette (prêts et obligations) et les capitaux propres. En effet, en s'appuyant sur les paramètres fondamentaux (pas nécessairement la volatilité à court terme), ces entreprises présentent un risque plus faible. Ces résultats plus qu'impressionnants devraient suffire à placer la question de la durabilité au cœur des préoccupations des directeurs financiers.*

*Les études universitaires concluent également qu'au regard des titres/indices boursiers sous-jacents, les facteurs RSE et ESG sont corrélés à une surperformance financière de l'entreprise, tant en valeur de marché qu'en valeur comptable. La totalité des études que nous avons consultées montrent que les entreprises présentant une cote élevée en matière de RSE affichent une surperformance, tandis que 89 % et 85 % des études examinées révèlent que les entreprises présentant une cote ESG élevée (ou E, S, ou G) affichent une surperformance sur les plans financiers et comptables, respectivement. »*

(DB Climate Change Advisors 2012)



Récemment, nous avons été témoin de nouveaux assauts contre l'investissement ESG, cette fois de la part de Mike Pence, pendant sa course à la présidentielle américaine de 2024, ainsi que d'Elon Musk, à la suite de la radiation de Tesla de la liste de l'indice S&P ESG. Manifestement motivées par des raisons politiques et personnelles, ces critiques reflètent néanmoins l'intérêt croissant que suscite l'investissement ESG et le fait que celui-ci apparaît de plus en plus menaçant pour les tenants de la théorie du « capitalisme actionnarial ».

Il y a des différences entre les approches d'investissement qu'il importe ici de souligner, mais qui ne sont pas toujours évidentes pour les personnes moins familières avec l'investissement durable. Aussi, il importe de ne pas confondre l'analyse des facteurs ESG avec l'analyse d'impact (effets positifs sur l'environnement ou la société).

Pour résumer, l'approche du développement durable relève de la stratégie. Les entreprises orientent leurs choix en fonction des principales questions sociales et environnementales et des principales parties prenantes. L'analyse ESG est une approche d'investissement qui tente de déterminer et de gérer les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les investissements dans l'optique de maximiser le rendement des investissements. L'analyse ESG révèle rarement l'ampleur de l'impact ou le potentiel du marché, lesquels peuvent être mesurés par une analyse sectorielle classique ou une analyse de la taille du marché. Quant à l'analyse d'impact, elle concerne un segment très spécifique de l'investissement d'impact, et évalue la capacité des entreprises à créer une valeur sociale ou écologique dans le cadre de leur modèle commercial. Ces trois approches sont donc liées, mais différentes.

Ceux qui s'élèvent contre l'approche ESG, qu'ils assimilent à un outil conçu par des activistes de gauche, oublient qu'il s'agit de l'approche actuellement privilégiée dans les grands marchés financiers, par les gestionnaires de fonds qui cherchent à réduire les risques et à maximiser les rendements. Ceux qui s'inquiètent du fait que l'approche ESG ne mette pas l'accent sur les impacts confondent l'analyse ESG et l'analyse d'impact. Cependant, si une entreprise par ailleurs durable ou ayant un impact quelconque, comme c'est le cas de Tesla, refuse de communiquer des informations sur les risques ESG, elle ne sera pas reconnue par la majorité des investisseurs actuels.

Il va sans dire que ces approches se recoupent en de nombreux points, mais sur le plan théorique, il s'agit d'approches différentes.



## APARTÉ

### PENCE ET MUSK : L'ESG EST UNE MENACE POUR LE CAPITALISME

L'ancien vice-président américain Mike Pence a récemment fait part de ses préoccupations concernant un groupe d'investisseurs activistes associés à Engine No. 1, une société d'investissement qui adopte une approche d'investissement ESG. Ce groupe a profité de la dernière assemblée des actionnaires d'ExxonMobil pour se lancer dans une course aux procurations afin de placer trois de ses candidats au conseil d'administration d'Exxon. Selon Pence, « ces trois personnes travaillent maintenant à miner l'entreprise de l'intérieur » et poursuivent un programme « de gauche » (Niquette et Crowley 2022).

En fait, Pence s'insurge contre les actionnaires qui militent pour une approche ESG plus performante. Comme bien d'autres acteurs conservateurs des marchés financiers, Pence défend la thèse de la primauté de l'actionnaire et pense que l'analyse ESG est une politique anti-marché, ce qui sous-entend que l'approche ESG détruit la valeur (alors que de nombreuses expériences démontrent le contraire). En fait, il devrait plutôt se réjouir du fait que les entreprises très performantes en matière d'ESG ont tendance à surpasser celles qui ne le sont pas. Comment comprendre que lui et ses alliés s'opposent à des rendements plus élevés ?

En ce qui concerne Tesla, Margaret Dorn, directrice principale, S&P Dow Jones Indices, a indiqué que Tesla avait été retirée de l'indice S&P ESG parce que sa cote globale ESG avait baissé par rapport à celle d'autres constructeurs automobiles en raison de « mauvaises conditions de travail dans son usine américaine de Fremont, d'allégations de discrimination raciale et de sa gestion d'une enquête du gouvernement américain sur de multiples décès et blessures liés à la technologie de ses véhicules autopilotés » (Kerber et Jessop 2022).

En guise de réaction, le PDG de Tesla, Elon Musk, a publié une série de gazouillis. Dans l'un d'eux, Musk déclarait : « L'ESG est une escroquerie. Cela a été instrumentalisé par de pseudo-guerriers de la justice sociale » (18 mai 2022).

Musk fait face à un véritable défi, car les programmes ESG sont axés sur l'atténuation des risques en vue d'améliorer les rendements plutôt que de valoriser les initiatives sociales ou environnementales positives. « En fin de compte, le concept ESG vise à déterminer et à mesurer les risques. Cela revient essentiellement à un exercice d'atténuation du risque », a déclaré Chi Chan, gestionnaire de portefeuille à Federated Hermes (Kerber et Jessop 2022). Musk a raison de dire que l'analyse ESG ne récompense pas Tesla pour son impact positif potentiel, ce n'est malheureusement pas son but. L'analyse ESG cherche plutôt à déterminer et à réduire le risque d'investissement en évitant l'exposition aux problèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ceux qui sont moins familiers avec ces termes peuvent trouver cela contre-intuitif, et pour plusieurs, il s'agit d'une faiblesse de l'analyse ESG.



### 3. Communication de rapports : termes liés aux normes, systèmes et procédures de production de rapports

Communiquer les résultats en matière de durabilité ou ESG, aux investisseurs, aux régulateurs, aux organismes de normalisation internationaux, aux fournisseurs de données ESG et aux divers programmes de classement ESG ou de durabilité des entreprises, est une tâche considérable. Certaines données doivent figurer dans le rapport annuel et être validées par le directeur financier. On peut y inclure des informations critiques sur la concurrence ou y révéler des enjeux d'entreprise. Certaines données sont issues des activités locales ou de la division en s'appuyant sur des normes locales, mais les entreprises sont tenues de les regrouper dans un rapport global.

La production des rapports relève de la responsabilité de spécialistes techniques, environnementaux et juridiques. Sans entrer dans les détails, précisons que la plupart des entreprises publiques (et de nombreuses entreprises privées) sont tenues de fournir les informations suivantes à divers collecteurs de données ESG, sociétés d'investissement et organismes de réglementation :

Volet environnemental				Volet social				Volet gouvernance	
Changement climatique	Ressources naturelles	Pollution et déchets	Occasions liées à l'environnement	Capital humain	Responsabilité de produits	Opposition des parties prenantes	Opportunités en matière sociale	Gouvernance d'entreprise	Comportement de l'entreprise
Émissions de carbone	Stress hydrique	Émissions et déchets toxiques	Opportunités technologies propres	Gestion du personnel	Sécurité et qualité des produits	Approvisionnement controversé	Accès aux communications	Diversité du conseil d'administration	Éthique des affaires
Empreinte carbone des produits	Biodiversité et utilisation des sols	Matériaux d'emballage et déchets	Opportunités construction écologique	Santé et sécurité	Sécurité des produits chimiques		Accès aux outils financiers	Rémunération des dirigeants	Pratiques anti-concurrentielles
Financement de l'impact environnemental	Achat de matières premières	Déchets électroniques	Opportunités énergies renouvelables	Développement du capital humain	Sécurité financière des produits		Accès aux soins de santé	Actionariat	Corruption et instabilité
Vulnérabilité au changement climatique				Normes de travail de la chaîne logistique	Confidentialité et sécurité des données		Opportunités en nutrition et en santé	Comptabilité	Instabilité du système financier
					Investissement responsable				Transparence fiscale
					Risque sanitaire et démographique				

Source : PWC 2022



La plupart des grandes entreprises publient également un rapport complémentaire sur la durabilité ou spécifique à l'ESG. Une étude récente de KPMG a indiqué qu'environ 80 % des 100 plus grandes entreprises, en termes de revenus, publient un rapport sur la durabilité, alors qu'elles n'étaient que 64 % en 2011. (KPMG Impact 2020)

Les normes de communication de ces informations les plus importantes se classent en deux catégories : d'une part, les normes générales (y compris les systèmes de classification comme les SDG de l'ONU) et d'autre part, celles qui sont plus spécifiques à la communication de données environnementales (notamment sur le carbone).

### Générale

- PIR (principes pour l'investissement responsable)
- Objectifs de développement durable des Nations Unies — pas réellement une norme, mais souvent utilisés aux fins de production de rapports
- GRI (Global Reporting Initiative)
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board) — voir la « Materiality Map »
- IIRF (International Integrated Reporting Framework)
- ISSB (International Sustainability Standards Board) — nouveau et en développement
- ISO 26000 — guide de normes facultatives

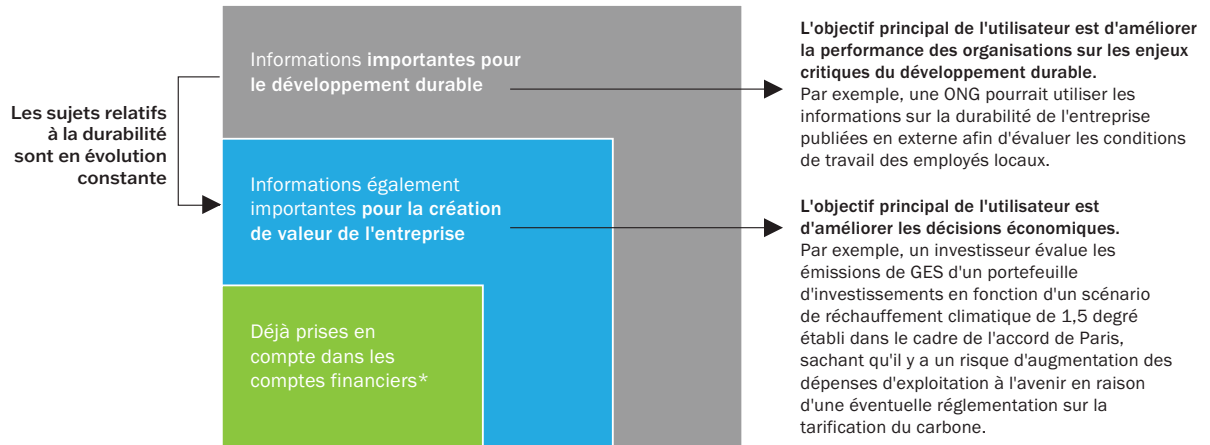
### Environnemental

- GTIFCC (Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques)
- CDP (Carbon Disclosure Project)
- GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol)

Parmi celles-ci, les normes SASB proposent un diagramme utile pour tous les types d'information requis. D'un, elles décrivent les informations susceptibles d'aider une entreprise à gérer les risques ou à créer de la valeur économique pour elle-même. De deux, elles décrivent les informations qui reflètent bien la contribution d'une entreprise à la société :



## Portée de la communication sur la durabilité



\*y compris les hypothèses et les projections de flux de trésorerie

Source : SASB 2021

Ce tableau montre bien la grande diversité de ces critères et comment les enjeux se recoupent d'une industrie à l'autre, indépendamment des détails concernant une entreprise en particulier.

		Biens de consommation	Extraction et traitement des minéraux							Finances	Boisson et nourriture	Soins de santé	Infra-structure
Domaine	Enjeux généraux		Exploitation du charbon	Matériaux de construction	Producteurs de fer et d'acier	Métaux et mines	Pétrole et gaz - exploration et production	Pétrole et gaz - activités intermédiaires	Pétrole et gaz - raffinage et marketing	Pétrole et gaz - services			
Environnement	Émission de GES												
	Qualité de l'air												
	Gestion de l'énergie												
	Gestion de l'eau et des eaux usées												
	Gestion des déchets et des matières dangereuses												
Capital social	Impacts écologiques												
	Droits humains et relations avec la communauté												
	Confidentialité des clients												
	Sécurité des données												
	Accès et abordabilité												
Capital humain	Qualité et sécurité des produits												
	Bien-être des clients												
	Pratiques de vente et étiquetage des produits												
	Pratiques de travail												
	Santé et sécurité des employés												
Modèle d'affaires et innovation	Participation des employés, diversité et inclusion												
	Conception de produits et gestion du cycle de vie												
	Résilience du modèle commercial												
	Gestion de la chaîne d'approvisionnement												
	Approvisionnement en matériaux et efficacité												
Direction et gouvernance	Impacts physiques des changements climatiques												
	Éthique des affaires												
	Comportement concurrentiel												
	Gestion de l'environnement juridique et réglementaire												
	Gestion des risques liés aux situations critiques												
	Gestion du risque systémique												

Source : SASBY 2021





Ces normes évoluent constamment et il y a eu plusieurs tentatives de les uniformiser dans différentes juridictions (comme l'IIRF, ci-dessus). En outre, on trouve de très nombreuses normes et systèmes adaptés à des industries et contextes spécifiques. Les chefs d'entreprise doivent s'assurer que leurs équipes sont bien au fait de ces normes et de leurs exigences.

De plus, on s'attend de plus en plus à ce que la communication des informations se fasse de manière transparente, que les données fournies soient vérifiables, voire vérifiées. Plusieurs cabinets comptables professionnels (comme KPMG), des sociétés de recherche ESG (comme Sustainalytics) et d'autres (comme la Climate Bond Initiative) ont mis en place des services pour assurer et certifier le caractère «écologique» des obligations vertes. D'autres commencent à vérifier les rapports de durabilité ou les données ESG transmises aux investisseurs. La demande pour ce genre de service est en hausse et la complexité associée à la production de rapports augmente. Les entreprises qui ne se conforment pas à ces nouvelles pratiques s'exposent à des risques croissants.

## Et maintenant, où allons-nous ?

Ce document de présentation nous a offert un aperçu de trois volets différents (mais liés) de la durabilité : la stratégie (développement durable et mission de l'entreprise), la finance (analyse ESG et autres approches de la finance responsable) et les rapports (normes de communication d'informations sur la durabilité). Nous avons vu comment ces volets se sont développés et le vocabulaire le plus courant (et le plus récent) qui s'y rapporte. Cette présentation nous a également donné une idée de ce qui s'annonce : des exigences toujours plus grandes et un suivi de plus en plus rigoureux. Comprendre chacun de ces volets, les motifs qui les ont vus naître et leur orientation est indispensable pour guider les dirigeants dans leurs choix.

Tout d'abord, la stratégie. Ce volet porte sur la manière dont les chefs d'entreprise appréhendent les enjeux sociaux et environnementaux, prennent des décisions et agissent. Quelles sont les plus grandes préoccupations de l'entreprise ? De ses parties prenantes ? Quelle position doit-elle adopter ? Comment s'assurera-t-elle que ses décisions et ses actions soient en phase avec cette position ? On sait trop bien, surtout pour une grande entreprise ou un groupe ayant des activités à l'échelle mondiale, qu'il est très facile d'adopter des mesures qui entrent en contradiction avec ses engagements (qu'ils aient été exprimés sous la forme d'une mission ou non).

Le concept de la mission de l'entreprise émerge et devient un outil permettant d'ancrer la stratégie. Bien qu'elle n'en soit qu'à ses débuts, cette approche est prometteuse. On trouve de bons exemples de réussite et quelques grands



défenseurs de ce concept, mais la mission de l'entreprise (tout comme d'autres approches naissantes de durabilité des entreprises) reste une approche qui n'a pas encore été mise à l'épreuve. Son utilité pour les entreprises, sur le plan de l'amélioration des performances sociales, environnementales et commerciales, n'est que modestement démontrée.

Cela s'explique en partie par le manque de données. Les premières études sérieuses reposent sur des données aisément accessibles (telles que les sondages auprès des employés) et les résultats sont encourageants. Mais le sujet mérite encore d'être approfondi, ce que nous ferons, à l'instar de beaucoup d'autres organisations.

Bref, les possibilités de renforcer l'argumentaire en faveur de la mission de l'entreprise sont nombreuses. Plus précisément, il sera nécessaire de :

- donner des conseils sur la manière de définir, de mettre en œuvre et d'appliquer une telle mission, en les accompagnant d'exemples de ce qui a fonctionné et de ce qui n'a pas fonctionné ;
- donner des indications sur le type d'entreprise où la mission de l'entreprise peut le mieux s'appliquer (par exemple, public ou privé, principales industries, juridictions, réglementations et mesures incitatives favorables, et taille optimale de l'entreprise) ;
- recueillir des données probantes sur l'impact de la mission d'entreprise sur la réussite financière, sociale ou environnementale de l'entreprise ;
- conseiller les entreprises sur la façon de se comporter et de rendre compte de leurs progrès, d'une manière transparente et intéressante pour les principales parties prenantes.

Au cours de la prochaine décennie, alors que cette approche arrivera à maturité, les attentes à l'égard de la durabilité des entreprises et du concept de la mission d'entreprise continueront vraisemblablement de croître.

Déjà, il existe des preuves irréfutables de la corrélation positive entre performance en matière de durabilité et rendement financier. Il pourrait s'agir d'une relation de cause à effet ou encore, d'une corrélation découlant d'une saine gestion. En effet, les bonnes performances en matière de durabilité pourraient être essentiellement une indication qu'une entreprise est bien gérée, capable de faire face à des problèmes complexes et de répondre aux demandes émanant d'intérêts multiples, plutôt qu'une indication que « les entreprises



vertueuses s'en tirent mieux que les autres». Quoi qu'il en soit, les effets sont clairs : les entreprises durables réduisent leur coût du capital et ont tendance à faire mieux que leurs concurrentes.

Par conséquent, il est fort probable que les grands investisseurs s'attendent à ce que les entreprises engagées dans le développement durable affichent de bons résultats, et exigeront des comptes rendus clairs et complets leur permettant de vérifier ces résultats.

Par ailleurs, les détracteurs de la durabilité des entreprises et de la finance responsable se font de plus en plus entendre, car ces concepts menacent les tenants du modèle du capital actionnarial et ceux qui brandissent des valeurs sociales ou environnementales pour compenser leurs mauvaises performances ESG ou le manque de transparence de leurs opérations. Dans le même temps, les défenseurs de ces concepts se font de plus en plus insistants : les entreprises qui s'intéressent à la durabilité, à la finance durable et à la production de rapports créent de la valeur et seront récompensées, et celles qui ne répondent pas aux attentes seront punies.

En matière de communication des informations, les attentes devraient également continuer à croître. Cependant, on insiste de plus en plus (et beaucoup de travail est fait en ce sens) pour simplifier et adapter les rapports et uniformiser les exigences pour les pays, les industries et les différentes parties prenantes. Tout comme pour les normes comptables, il s'agira sans doute d'un processus long et laborieux.

À terme, chaque entreprise sera appelée à réfléchir à sa position sur les questions sociales et environnementales et à se doter d'une stratégie claire. Elle sera éventuellement dans l'obligation de fournir des informations précises sur ses performances ESG, qu'elle se définisse comme une entreprise durable ou qu'elle soit engagée dans une démarche visant à se doter d'une véritable mission. En ce qui concerne l'aspect financier, l'entreprise devra rester consciente que les acteurs du marché des capitaux scruteront les risques ESG et feront des choix d'investissement (ou de non-investissement) en conséquence. Les appels à la transparence des rapports, à la collecte et au partage de données complexes et à l'utilisation de plusieurs normes de rapport seront de plus en plus nombreux. D'autres acteurs, tels que les observateurs des gouvernements et des ONG, examineront sans doute aussi les engagements et les rapports des entreprises pour éventuellement dénoncer publiquement les mauvais comportements ESG ou les rapports incomplets, en particulier s'ils sont incohérents avec la mission officielle d'une entreprise.



La durabilité des entreprises et la finance durable sont des approches qui arrivent à maturité et dont il est assez évident qu'elles apportent une valeur ajoutée aux entreprises et, en fin de compte, à la société dans son ensemble. Les normes de reporting ESG et leur utilisation par les investisseurs gagnent du terrain et bénéficient d'une meilleure coordination entre les nombreux systèmes existants, ce qui contribuera à généraliser leur utilisation.

Le concept émergent de mission d'entreprise (non centrée sur le profit) est aux premiers stades de son développement, et sa valeur pour les entreprises et la société reste à prouver. Étant donné la complexité des données nécessaires et l'ampleur des questions, la diversité des entreprises et des mesures concernées, il faudra un certain temps pour recueillir les informations et les évaluer. Néanmoins, l'approche de mission d'entreprise semble être une avenue prometteuse. Elle aide les entreprises à clarifier leur rôle dans la société, à s'intéresser à un plus grand nombre de parties prenantes, à prendre des décisions stratégiques et de gouvernance plus pertinentes et à harmoniser leurs actions. Comme pour la durabilité des entreprises et la finance durable, nous pourrions statuer sur la valeur de cette approche au cours des dix prochaines années, en espérant qu'elle s'avérera tout aussi valable que celles qui l'ont précédée.

En cette période marquée par l'incertitude, les bouleversements environnementaux, sociaux et politiques, et agitée par le spectre de la guerre, il est bien possible que, au-delà des questions économiques, les premiers adhérents de la mission d'entreprise se voient récompensés pour leur transparence et leur engagement. Les chefs d'entreprise qui sont intrigués par cette approche devraient rester attentifs aux nouvelles recherches et expériences et réfléchir sérieusement à leur propre situation. Parmi toutes les approches que nous avons abordées, la mission de l'entreprise est sans doute la plus insaisissable, mais potentiellement la plus prometteuse de toutes.



## À propos de l'auteur

Rod Lohin conseille les chefs d'entreprise dans la création et l'acquisition de valeur en s'appuyant sur des stratégies de financement durables. Il est à la tête d'un centre de recherche sur le développement durable et professeur dans la plus grande école de commerce du Canada. À titre de consultant en gestion, il a acquis une solide expérience au sein de la société Manifest, qui fait figure de précurseur dans le domaine. Il conseille toujours de grandes marques locales et internationales telles que la RBC, la SunLife et BlackBerry. Rod est cofondateur d'OpenImpact (un répertoire en libre accès des produits d'investissement d'impact au Canada) et est membre fondateur et trésorier de Rise Asset Development (un organisme spécialisé dans le microfinancement qui aide les personnes ayant des problèmes de santé mentale et de toxicomanie à devenir entrepreneurs).



L'auteur souhaite remercier tout particulièrement Andrew Micak, chargé de recherche à l'Institut Lee-Chin, pour son soutien de recherche.

Une version abrégée de ce rapport a également été publiée dans l'édition Hiver 2023 de la revue de la Rotman School of Management.



## Bibliographie

Bowen, Peter Geoffrey, et al. Social Responsibilities of the Businessman. University of Iowa Press, 2013. Project MUSE [muse.jhu.edu/book/29080](https://muse.jhu.edu/book/29080).

Business Roundtable website, Statement on the Purpose of a Corporation <https://www.businessroundtable.org/purposeanniversary>.

Business Roundtable website, Our Commitment. <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>.

Carroll, A. B., A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505, 1979.

Carroll, A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look, *International Journal of Corporate Social Responsibility* 1, 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>, 2016.

DB Climate Change Advisors, Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance, 2012.

Drucker, Peter F., quoted in Frances Hesselbein, How Did Peter Drucker See Corporate Responsibility? *Harvard Business Review en ligne*, 9 juin 2010 <https://hbr.org/2010/06/how-did-peter-drucker-see-corp>

Fink, Larry, A Sense of Purpose, BlackRock Letter to CEOs, 17 janvier 2018.

Freeman, Edward R., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman, 1984, révisé en 2010.

Friedman, Milton (13 septembre 1970). A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.

Hurth, V., Ebert, C., & Prabhu, J. *Organisational purpose: the construct and its antecedents and consequences*. Cambridge : Cambridge Judge Business School. 2018.

Kaplan, Sarah. *The Promises and Perils of Corporate Stakeholderism*, forthcoming in *Strategy Science special issue on Corporate Purpose*, 2022.

Kerber, S., & Jessop, R. Musk's ESG attack spotlights \$35 trillion industry confusion. *Financial Post* : <https://financialpost.com/pmn/business-pmn/musks-esg-attack-spotlights-35-trillion-industry-confusion>. (20 mai 2022).

KPMG Impact, *The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*, [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2020/12/The\\_Time\\_Has\\_Come\\_KPMG\\_Survey\\_of\\_Sustainability\\_Reporting\\_2020.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2020/12/The_Time_Has_Come_KPMG_Survey_of_Sustainability_Reporting_2020.pdf), décembre 2020.

Lee-Chin Institute, *Review of Emerging Academic and Practitioner Literature on Corporate Purpose: Literature Scan*, November 2021. file:///C:/Users/rlohi/Downloads/Lee-Chin%20Institute%20Corporate%20Purpose%20Literature%20Review\_Final%20(1).pdf.

Meyer, C., *It's time to redefine the purpose of business. Here's a roadmap*.



Forum économique mondial en ligne <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/its-time-for-a-radical-rethink-of-corporate-purpose>. January 7, 2020.

Martin, Roger, The Age of Customer Capitalism, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism>. Janvier-février 2010.

Niquette, M., & Crowley, K. Pence, Rips Socially Minded Investing, Wants to 'Rein in' ESG. Bloomberg News : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-10/pence-rips-socially-conscious-investing-wants-to-rein-in-esg>. 10 mai 2022

Porter, M. E., & Kramer, M. R., Creating Shared Value. Harvard Business Review, janvier-février 2011.

PWC website, ESG reporting <https://www.pwc.com/sk/en/environmental-social-and-corporate-governance-esg/esg-reporting.html>.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB), [https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2021/07/PCP-package\\_vF.pdf](https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2021/07/PCP-package_vF.pdf), 2021.

Unilever, site Internet mondial, Our strategy <https://www.unilever.com/our-company/strategy/>.

World Economic Forum website, Davos Manifesto 2020 <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>



# NAVIGATOR



CANADIAN CENTRE  
FOR THE PURPOSE OF THE CORPORATION |  
CENTRE CANADIEN  
POUR LA MISSION DE L'ENTREPRISE |

