

# Résumé des délibérations

## Réunion du Conseil consultatif sur la responsabilité sociale des entreprises d'Exportation et développement Canada

Mardi 8 novembre 2016

Siège social

Ottawa (Ontario)

**Thème : La RSE comme facteur de différenciation**

Deux fois l'an, Exportation et développement Canada (EDC) rassemble son Conseil consultatif sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Formé de chefs de file du monde des affaires, de la communauté universitaire et de la société civile qui partagent leur expertise avec la haute direction d'EDC, le Conseil sert de groupe baromètre à la Société dans ses démarches en matière de RSE.


Le présent document est un résumé des délibérations qui ont eu lieu lors de la réunion du 8 novembre 2016. La liste des participants se trouve à la toute fin. Le mandat du Conseil et la biographie de ses membres sont disponibles à [edc.ca/RSE](http://edc.ca/RSE).

### 1. Mot de bienvenue, présentation des nouveaux membres et table ronde des membres

Benoit Daignault, président et chef de la direction d'EDC, souhaite la bienvenue à Christa Wessel, nouveau membre du Conseil qui participe à sa première réunion. La biographie de M<sup>me</sup> Wessel est disponible à [edc.ca/RSE](http://edc.ca/RSE).

**Discussion :** Les membres du Conseil posent des questions et font des commentaires à propos des principaux faits nouveaux survenus à EDC depuis la réunion du printemps, d'après le résumé écrit qu'ils ont préalablement reçu. Le résumé mentionne divers faits, notamment : l'examen spécial à venir du Bureau du vérificateur général du Canada; le nouveau cadre de gestion des risques d'entreprise d'EDC; le renouvellement de la stratégie de RSE de la Société, qui comprend une approche concrète en matière de changements climatiques; et la représentation auprès des parties prenantes (événements, visites sur les marchés, mobilisation des ONG).

...2



Les membres du Conseil discutent de la façon dont EDC pourrait aider le gouvernement du Canada à atteindre ses objectifs en matière de changements climatiques, citant la Norvège en exemple. Catherine Decarie résume les progrès faits par rapport à l'élaboration d'une approche en matière de changements climatiques, notamment les améliorations apportées à la collecte systématique des données en vue de mesurer l'impact environnemental du portefeuille de prêts de la Société. Ce travail pourrait permettre de cerner de nouveaux débouchés pour EDC.

Le Conseil discute des scandales de corruption et de leurs répercussions, particulièrement en Amérique latine. EDC doit relever le défi que pose la définition d'une marche à suivre dans de telles situations, puisque les allégations prennent plusieurs années à se transformer en accusations et possiblement en condamnations. Ces situations sont complexes : d'une part, on doit faire la différence entre les conséquences qui découlent d'allégations, d'accusations et de condamnations contre des entreprises dont le comportement ou les activités sont en cause, et celles qui découlent d'allégations, d'accusations et de condamnations contre des personnes occupant un poste de direction. D'autre part, on doit déterminer si les comportements et les activités illicites étaient limités à une filiale seulement ou s'ils étaient dictés par la société mère. EDC a adopté une approche conservatrice relativement aux scandales de corruption qui touchent ses clients, préférant attendre l'éclaircissement ou la résolution des affaires avant de rétablir son aide financière. Les membres du Conseil notent que les dommages à la réputation persistent bien après le règlement juridique des affaires, et que la corruption est une réalité de toute grande multinationale. Ils suggèrent qu'EDC pourrait aider les entreprises, d'une manière ou d'une autre, à mieux lutter contre la corruption.

EDC est reconnue pour sa souplesse et sa capacité à produire des résultats. C'est pourquoi on lui demande souvent de participer à de nouveaux programmes. Toutefois, les membres du Conseil lui recommandent de choisir avec soin ses nouveaux mandats.

...3

## 2. Aperçu de l'importance de la RSE comme facteur de différenciation pour EDC


**Benoit Daignault**

M. Daignault amorce la discussion avec un survol des raisons pour lesquelles la RSE est un facteur de différenciation pour EDC. Il constate que les entreprises d'aujourd'hui doivent composer avec de multiples parties prenantes aux intérêts convergents et divergents; par conséquent, elles ne peuvent pas simplement accorder la priorité absolue aux intérêts de leurs actionnaires. C'est au chef de la direction qu'il revient de communiquer l'approche commerciale d'une organisation. L'objectif d'EDC est de faire passer sa clientèle d'environ 7 400 clients (7 % des entreprises canadiennes qui exportent déjà ou envisagent de le faire) à 30 000 clients (30 %) d'ici 2020. Comme la RSE s'imposera de plus en plus comme un impératif incontournable, les petites entreprises devront être socialement responsables si elles veulent accroître leur pertinence aux yeux de leurs clients.

EDC a formé une équipe interne, dirigée par le vice-président, RSE, qui examinera : a) l'environnement changeant; b) les demandes et les préférences du gouvernement du Canada; c) les préférences des clients à la lumière du mandat de la Société. EDC a comme objectif d'aider à satisfaire les besoins de ses clients, d'aider ceux-ci à surpasser les exigences minimales et d'être elle-même aussi transparente que possible. La Société sait qu'elle doit encore répondre à de nombreuses questions avant de mettre au point une stratégie de RSE et de poursuivre cette discussion avec ses clients. Elle doit notamment se demander comment leur offrir une valeur ajoutée; comment accroître son efficacité relativement à l'empreinte carbone de son portefeuille de prêts; et déterminer si elle est en mesure de proposer des produits du savoir en matière de RSE.

**Discussion :** Les membres du Conseil fournissent plusieurs avis sur le sujet. EDC doit se rendre à l'étape où elle sera en mesure d'évaluer et d'encourager l'adoption de comportements socialement responsables. Un membre du Conseil affirme que cet objectif sera pertinent seulement si EDC va au-delà de déclarations générales pour fournir des conseils précis et efficaces. L'occasion de procurer une valeur ajoutée est grande, c'est-à-dire que la Société pourrait conseiller ses clients sur les pratiques exemplaires relatives à la mobilisation des parties prenantes.

...4



EDC pourrait définir les caractéristiques de ce produit du savoir. Bien qu'il lui soit ardu de concevoir un produit adapté aux entreprises de toutes tailles et applicable à tous ses produits (financement et assurances), EDC pourrait offrir un ensemble éprouvé d'approches et de conseils, créer un répertoire de pratiques exemplaires ou encore envisager d'investir dans le renforcement des capacités en matière de RSE des entreprises. La collaboration d'EDC constitue un sceau d'approbation *de facto* qui peut contribuer à la réussite des entreprises.

EDC devrait aussi définir les caractéristiques du succès. La réussite fait-elle partie de la marque d'EDC, et à quel point cette marque rejoint-elle la marque du Canada? L'intégration de la RSE au cœur d'une entreprise représente un travail acharné, puisque le leadership en la matière doit se bâtir de façon authentique dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit donc d'un processus évolutif, et les entreprises doivent surmonter d'énormes obstacles avant que la RSE fasse partie intégrante de leur culture à tous les échelons.

Le défi? Montrer que la RSE est une occasion à saisir, plutôt qu'un obstacle ou une obligation de conformité.


### **3. Atelier animé par David Wheeler (membre du Conseil) et Chris Coulter (co-chef de la direction de GlobeScan)**

M. Wheeler, avec l'aide de M. Coulter, anime un atelier dans le but d'aider EDC à mieux définir les caractéristiques de la RSE comme facteur de différenciation.

S'appuyant sur les recherches sur les parties prenantes spécialisées et l'opinion publique de GlobeScan, M. Coulter présente un survol des tendances concernant les attentes liées à la conduite des affaires, du leadership en matière de durabilité et des principales préoccupations du public et des parties prenantes. Les données, qui appuient un cadre de leadership mettant l'accent sur la confiance dans les organisations, révèlent une faible confiance à l'égard des institutions financières.

L'intégration réussie de nouveaux concepts, comme la durabilité, exige une adhésion sans réserve à tous les échelons organisationnels. L'appui des cadres intermédiaires est particulièrement important, puisque c'est à ce niveau que des idées novatrices peuvent être bloquées ou propulsées.

...5




**Discussion :** Les membres du Conseil fournissent un éventail de suggestions à EDC. Par exemple, les entreprises prospères définissent et évaluent leur valeur sociale, puis communiquent cette proposition aux parties prenantes en vue de les mobiliser. En délimitant de façon unique leur engagement, les entreprises simplifient un concept très complexe afin qu'il soit mieux compris des employés et des parties prenantes. Il s'agit de la première étape pour accroître l'adhésion et le soutien en matière de durabilité. Décrire,, créer, et implanter une stratégie, et mobiliser à cet égard : voilà les points à retenir.

Les dirigeants d'entreprises hautement performantes misent sur la durabilité pour stimuler l'innovation. Ceux qui reconnaissent leurs grands enjeux en matière de durabilité aident en fait leur entreprise à percer sur de nouveaux marchés, puisqu'ils n'acceptent pas le *statu quo*. La transformation de General Electric de fabricant d'équipement à fournisseur de services en est un exemple probant.

L'accent sur la durabilité forcera EDC à envisager le risque différemment. Par exemple, les voitures autonomes influenceront considérablement ses clients, surtout les constructeurs automobiles et les sociétés pétrolières et gazières. Pour s'adapter, EDC devrait préférentiellement établir des objectifs ambitieux à long terme accompagnés d'objectifs de rendement plus précis. La Société aurait avantage à étudier des cas de réussites organisationnelles pertinentes auxquelles on ne se serait pas attendu, et à analyser la façon dont le financement et une stratégie à long terme ont favorisé ces réussites. Elle pourrait aussi repérer les éléments qui procurent à une organisation une valeur holistique sur les plans social, économique et environnemental et éliminer ceux qui n'y contribuent pas.

Trop souvent, on explique de manière insatisfaisante la raison d'être d'une organisation et son rôle dans la société. Par exemple, on pourrait justifier le besoin de construire des pipelines ainsi : extraire de la valeur du pétrole, faire de l'argent, créer des emplois, payer de l'impôt, investir pour répondre aux besoins sociaux. En tentant de répondre à la question « pourquoi », EDC pourrait mieux conceptualiser sa valeur sociétale.



Un membre du Conseil fait remarquer que toutes ces questions devront faire l'objet d'autres discussions avec le Conseil d'administration d'EDC dans la prochaine année et la suivante si EDC veut voir sa stratégie de différenciation réussir. De plus, tous les membres de la haute direction d'EDC, des Ressources humaines au Marketing, devront participer au processus pour assurer l'adoption d'une même approche à l'échelle de la Société. Pour arriver à se démarquer au moyen de la durabilité, EDC devra écouter attentivement à ses parties prenantes externes, comprendre les grandes répercussions de son apport sur l'économie, la société et l'environnement, et élaborer une stratégie qui optimisera son incidence sur la durabilité et la performance financière. La différenciation est, essentiellement, le thème prôné ici. EDC devra arriver à définir ce thème de façon précise. Il importe que les différents concepts, ainsi que la vision, soient communiqués par la haute direction.

Un membre du Conseil réitère que le processus est évolutif, et non révolutionnaire. EDC devra inclure le personnel de première ligne dans la démarche, lequel pourrait en fait jouer un rôle déterminant dans la conceptualisation de l'idée générale, à savoir comment la Société devrait se positionner en matière de durabilité. EDC est un chef de file mondial en matière de création de capital social et de croissance durable pour les entreprises canadiennes. Même si le commerce durable entraînera des résultats sociaux et environnementaux tout aussi durables, EDC devra définir les caractéristiques de la croissance durable et envisager ses activités différemment (et plus en profondeur). En s'efforçant de devenir un chef de file en matière de capital social, la Société sera amenée à se pencher sur son offre.

#### **4. Levée de la séance**

Conformément à la méthode de gestion préconisée à EDC, on demande aux participants de commenter la qualité de la réunion. Les avis sont favorables : les participants aiment discuter en profondeur d'un seul sujet. Parmi les points à améliorer, notons le besoin de clore les discussions en suggérant une prochaine étape; il est également proposé d'encourager les points de vue critiques afin de favoriser un « conflit créatif ».

La prochaine séance se tiendra le 2 mai 2017.



## **Participants**

### **Membres du Conseil consultatif sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)**

**Pablo de la Flor**, vice-président, Affaires générales, Banco de Crédito del Perú

**Gordon Lambert**, directeur en résidence, Durabilité pour Suncor, Ivey Business School, Université Western

**David Runnalls**, agrégé supérieur, La Prospérité durable

**Jean-Claude Villiard**, professeur associé, École nationale d'administration publique, Université du Québec

**Ed Waitzer**, associé, Stikeman Elliott S.E.N.C.R.L., s.r.l.

**Christa Wessel**, conseillère principale, The Change Alliance

**David Wheeler**, recteur, Université du Cap-Breton

### **Absents**

**Marie-Lucie Morin**, administratrice de sociétés

**Deanna Rosenswig**, associée, Vantage Concepts

**Jean-Louis Roy**, président, Partenariat international

### **Exportation et développement Canada (EDC)**

**Herbert M. Clarke**, membre, Conseil d'administration

**Benoit Daignault**, président et chef de la direction d'EDC, président du Conseil consultatif sur la RSE

**Catherine Decarie**, première vice-présidente, Affaires générales et secrétaire

**Stuart Bergman**, vice-président (intérimaire), Responsabilité sociale des entreprises

**Albert van Eeden**, directeur de groupe, Responsabilités des entreprises

**Yolanda Banks**, conseillère principale, Responsabilité sociale des entreprises

**Louise Millette**, coordonnatrice de projets, Responsabilité sociale des entreprises

### **Conférencier invité**

**Chris Coulter**, co-chef de la direction, GlobeScan